

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**CRISTIANO GUIMARÃES SALGE**

**VERIFICAR AS FACILIDADES E DIFICULDADES NA  
CRIAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIO PARA UMA  
ORGANIZAÇÃO DE PROMOÇÃO CULTURAL**

**FLORIANÓPOLIS**

**2007**

CRISTIANO GUIMARÃES SALGE

**VERIFICAR AS FACILIDADES E DIFICULDADES NA  
CRIAÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIO PARA UMA  
ORGANIZAÇÃO DE PROMOÇÃO CULTURAL**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Professor Orientador: Nilo Otani

**FLORIANÓPOLIS**  
**2007**

CRISTIANO GUIMARÃES SALGE


VERIFICAR AS FACILIDADES E DIFICULDADES NA CRIAÇÃO DE UM  
PLANO DE NEGÓCIO PARA UMA ORGANIZAÇÃO DE PROMOÇÃO CULTURAL

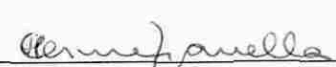
Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 27 de Junho de 2007.


Prof. Sinesio Stefano Dubiela Ostroski  
Coordenador de Estágios

  
Prof. Dr. Rudimar A. da Rocha  
Coordenador de Estágios CAD UFSC  
nº 023/QAD/2006

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:

  
Nilo I. Otani, Msc  
Orientador(a)

  
Liane Carly Hermes Zanella, Msc  
Membro

  
Sinésio Stefano Dubiela Ostroski, Msc  
Membro

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a meus pais pelo amor incondicional que nutrem por mim e por minha irmã, por nos darem as bases de tudo o que somos, por nos ensinarem as condutas morais da vida de um homem e de uma mulher de bem.

Agradeço a minha amiga Graziela, pelo carinho e pelos valorosos auxílios durante o desenvolvimento deste trabalho; à minha vózinha pelo maravilhoso exemplo de vida, e a minha irmã, minha amiga Eva e ao meu grande amigo Gustavo, por compartilharem dos mesmos sonhos que persigo.

Agradeço também a Chico Xavier, espírito de muita luz, e homem que trabalhou incansavelmente pela evolução deste planeta, meu exemplo maior. Agradeço a meu orientador, e a todos os anjos errantes que me orientam e me ajudam nos momentos difíceis e me inspiram rumo a minhas humildes conquistas.

Agradeço finalmente ao Pai Eterno, que mesmo diante de tanta loucura não abandona seus filhos, jamais.

Entidade que nos criou com seu sublime amor e que modelou toda a vasta imensidão da natureza do orbe terrestre, um cisquinho na incomensurável perfeição da orquestra Universal.



*“...Paulo tudo ouvia, notou a fila dos retirantes, indiferentes e endurecidos, e experimentou muito frio no coração. Atenas estava muito distanciada das suas esperanças. A assembléia popular deu-lhe a impressão de enorme ajuntamento de criaturas envenenadas de falsa cultura. Por mais de uma semana perseverou nas pregações públicas sem resultados apreciáveis. Ninguém se interessou por Jesus e, muito menos, em oferecer-lhe hospedagem por uma simples questão de simpatia. Era a primeira vez, desde que iniciara a tarefa missionária, que se retiraria de uma cidade sem fundar uma igreja.*

*“....Paulo ficou, naturalmente, desolado. No momento, não podia chegar à conclusão de que a falsa cultura encontrará sempre, na sabedoria verdadeira, uma expressão de coisas imaginárias e sem sentido.”*

*“... Ali, entretanto, encontrara a frieza da pedra. O mármore das colunas soberbas deu-lhe imediatamente a imagem da situação. A cultura ateniense era bela e bem cuidada, impressionava pelo exterior magnífico, mas estava fria, com a rigidez da morte intelectual.”*

*“...O apóstolo dos gentios despediu-se com serenidade; mas, tão logo se viu só, chorou copiosamente. A que atribuir doloroso insucesso? Não pôde compreender, imediatamente, que Atenas padecia de seculares intoxicações intelectuais, e, supondo-se desamparado pelas energias do plano superior, o ex-rabino deu expansão a terrível desalento.”*

Trechos da divina obra: Paulo e Estevão, de Emmanuel, psicografia de Chico Xavier.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1 Problema e tema de pesquisa .....	12
1.2 Objetivo Geral .....	14
1.3 Objetivos Específicos .....	14
1.4 Justificativa .....	15
 <b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>16</b>
2.1 Empreendedorismo .....	16
2.2 Plano de Negócio .....	18
2.2.1 Estrutura do Plano .....	19
2.2.1.1 Aspectos mercadológicos .....	20
2.2.1.2 Aspectos operacionais, administrativos e jurídicos.....	22
2.2.1.3 Aspectos econômico- financeiros .....	27
 2.3 Gestão Cultural .....	31
 <b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>34</b>
 <b>4 RESULTADOS DE PESQUISA .....</b>	<b>36</b>
 <b>5 BASE DE INFORMAÇÕES PARA O PLANO DE NEGÓCIO: CIA DE</b>	
<b>ARTES CORAÇÃO DO MUNDO .....</b>	<b>39</b>
5.1 Sumário Executivo .....	39
5.1.1 Enunciado do projeto .....	39
5.1.2 Competência dos responsáveis .....	40
5.2 A Empresa .....	40
5.2.1 Serviços prestados .....	40
5.2.2 Objetivo geral do empreendimento .....	41
5.2.3 Objetivos específicos .....	41
5.2.4 Missão .....	41
5.2.5 Estrutura organizacional e legal .....	41
5.2.5.1 Estrutura funcional .....	41

## RESUMO

SALGE, Cristiano Guimarães. **Verificar as facilidades e dificuldades na criação de um Plano de Negócio para uma organização de promoção cultural.** 72 p. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

O escopo deste trabalho é o estudo das facilidades e dificuldades na criação de um Plano de Negócio para uma empresa de promoção de espetáculos teatrais e musicais na região de grande Florianópolis, desta forma procedeu-se em uma série de leituras sobre o tema e outras áreas paralelas à gestão cultural, propriamente dita, com vistas à visualização e construção do projeto em questão. No início do trabalho, há uma breve análise da conjuntura atual da cultura dentro da economia globalizada e do capitalismo, com exemplos práticos deste processo, passando então a análise do surgimento da indústria cultural propriamente dita. Em seu desenvolvimento procede-se ao levantamento bibliográfico dos temas: plano de negócio, empreendedorismo e gestão cultural, sendo que neste último há uma rápida análise histórica de como as expressões artísticas se desenvolveram ao longo da história do homem. A seguir são apresentados os procedimentos metodológicos, que neste estudo se apresentam através do método dedutivo de pesquisa, o método de procedimento monográfico e a utilização de um formulário, sendo a pesquisa do tipo descritiva, exploratória; e os resultados de pesquisa, que foram obtidos através da realização de entrevistas com gestores culturais residentes na ilha de Florianópolis. Então, a base de informações para o Plano de negócio da Companhia de Artes Coração do Mundo é apresentado com todas as suas perspectivas: as descrições do negócio, o plano de marketing e o plano financeiro. Ao final do trabalho são apresentadas as considerações finais, as observações e aprendizados obtidos durante o desenvolvimento do mesmo. Destacam-se nesta análise a complexidade do negócio, a dificuldade na definição do termo “cultura de qualidade” e o desafio de uma matemática financeira que venha permitir a sobrevivência do mesmo.

Palavras-chave: *Plano de Negócio, Cultura de Qualidade, Gestão Cultural.*

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Investimento inicial .....	46
Tabela 2 – Custos fixos .....	47
Tabela 3 – Receitas .....	48

5.2.5.2 Descrição legal .....	42
5.2.6 Plano de operações .....	42
5.2.6.1 Controle de qualidade .....	42
5.2.6.2 Terceirização .....	42
5.2.6.3 Sistemas de gestão contábil .....	42
5.2.6.4 Parcerias .....	42
<b>5.3 O Plano de marketing .....</b>	<b>43</b>
5.3.1 Análise de mercado .....	43
5.3.1.1 O setor de atuação .....	43
5.3.1.2 Oportunidades e ameaças .....	43
5.3.1.3 A clientela e a segmentação .....	44
5.3.1.4 Concorrência .....	44
5.3.1.5 Fornecedores de espaço físico .....	45
5.3.2 Estratégia de Marketing .....	45
5.3.2.1 O produto .....	45
5.3.2.2 Sazonalidade .....	45
5.3.2.3 Preço .....	45
5.3.2.4 Distribuição .....	46
5.3.2.5 Promoção e publicidade .....	46
5.3.2.6 Relacionamento com os clientes .....	47
<b>5.4 O Plano Financeiro .....</b>	<b>48</b>
5.4.1 Investimento inicial .....	48
5.4.2 Custos fixos .....	49
5.4.3 Receitas .....	50
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>51</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>52</b>
<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>55</b>

<b>ANEXO A – MARKETING CULTURAL .....</b>	<b>56</b>
<b>ANEXO B- LEI ROUANET .....</b>	<b>59</b>
<b>ANEXO C- FORMULÁRIO LEI ROUANET .....</b>	<b>65</b>

# 1 INTRODUÇÃO

A arte é uma das manifestações culturais mais antigas da humanidade. Ainda quando os homens habitavam as cavernas, surgiram as primeiras expressões artísticas: as pinturas rupestres; símbolos e desenhos que os homens primitivos grafavam com sangue, argila e outros materiais, nas paredes de suas cavernas.

Com o passar do tempo, a medida que os povos evoluíam as expressões artísticas também foram se modificando, algumas desapareceram e outras surgiram, devido principalmente às novas tecnologias da sociedade moderna. Na sociedade contemporânea, as expressões artísticas vêm sofrendo um grande processo de transformação, acompanhando a própria natureza extremamente instável e modificadora da sociedade pós revolução industrial.

Em um ambiente permeado pela lógica materialista, a subjetividade e a sutileza das manifestações culturais, acabam se perdendo no turbilhão de propagandas, na correria desenfreada do dia-a-dia das metrópoles, e na alienação dos seres humanos, realimentada a cada instante pela lógica consumista e individualista do próprio sistema econômico.

Consequentemente a este processo, as organizações culturais acabam enfrentando um dilema: como preservar as suas características naturais e a originalidade de seus projetos artísticos e ao mesmo tempo “sobreviver” no mercado? Pois no ambiente de negócio, a arte também é um “produto”, e passa a ter que se “enquadrar” as preferências do segmento de mercado que o gestor cultural se dispõe a atender.

Paralelamente a esta problemática, existe uma outra dificuldade importante que o segmento sempre enfrentou: como gerir a própria organização de maneira competente, profissionalizando o desenvolvimento e o processo de construção do “produto” artístico?

Neste contexto, a idealização e a concepção de organizações que possam desenvolver suas atividades de maneira a resgatar e preservar as características naturais dos grupos de arte faz-se não somente necessária, como também urgente, e então propõe-se o estudo deste Plano de Negócio. O Plano de Negócio é uma ferramenta importante na viabilização de um empreendimento, seja com fins lucrativos ou não. Documento chave para qualquer iniciativa de prospecção de recursos financeiros para o empreendimento, de acordo com Pereira e Santos (1995), o plano dissecar as partes estruturais da futura organização, pormenorizando os aspectos de mercado, como a própria definição do negócio, a demarcação da clientela e dos concorrentes diretos e indiretos; a sistematização dos aspectos operacionais, administrativos e jurídicos, como a localização, a definição da equipe de recursos humanos e a estrutura

societária; e a estruturação dos aspectos econômico-financeiros, como a própria estimativa de investimento de capital e como a projeção de fluxo de caixa.

O Plano de Negócio dá ao empreendedor mais segurança para o desafio de construir uma organização eficiente e eficaz dentro de sua proposta de condução das atividades empresariais, minimizando as chances de insucesso da organização.

Para auxiliar no enfrentamento das dificuldades de sustentabilidade e gestão das organizações artísticas, é mais do que necessário a formatação de empreendimentos que possam atuar no alívio desta “tensão” natural entre o mercado o segmento artístico, de maneira que ambas as partes possam ter satisfeitas suas aspirações com o mínimo de impacto possível na originalidade das expressões artísticas tradicionais e contemporâneas.



## 1.1 Problema e tema de pesquisa

Com a consolidação do sistema econômico capitalista em praticamente todo o globo, as organizações culturais passaram a ser geridas dentro da própria lógica do sistema. As manifestações culturais transformaram-se em meros “produtos” da indústria cultural, e muitos empresários viram nestas expressões artísticas mais uma oportunidade de se ganhar dinheiro, esquecendo-se do papel organizador da sociedade que a arte ocupou em toda a história da humanidade.

*Concebida como o próprio elemento regulador do equilíbrio cósmico que se realiza no equilíbrio social, a música é ambivalentemente um poder agregador, centrípeto, de grande utilidade pedagógica na formação do cidadão adequado à harmonia da polis e, ao mesmo tempo, um poder dissolvente, desagregador, centrífugo, capaz de pôr a perder a ordem social (WISNIK, 1999, p. 101 e 102).*

O fenômeno da indústria cultural de massa surge de acordo com Coelho (2001), com a criação do teatro de revista (como forma simplificada e massificada de teatro), a opereta (idem em relação à ópera), e o cartaz (massificação da pintura). Ainda de acordo com o autor não se pode falar em indústria cultural num período anterior ao da Revolução Industrial, no século XVIII, mas embora esta Revolução seja uma condição básica para a existência daquela indústria e da cultura de massa, ela não é ainda a condição suficiente, é necessário acrescentar nesse quadro a existência de uma economia de mercado, isto é, de uma economia baseada no consumo de bens; é necessário enfim a ocorrência de uma sociedade de consumo, só verificada no século XIX em sua segunda metade – período em que se registra a ocorrência daquele mesmo teatro de revista, da mesma prática e gosto pela opereta, e do mesmo cartaz.

A indústria cultural, os meios de comunicação de massa e a cultura de massa surgem como funções do fenômeno da industrialização, e apresentam características semelhantes a esta, tais como: a exploração do homem (no caso o artista normalmente) pelo homem, a divisão de trabalho e produção em massa.

Coelho (2001) ainda explica que existem duas peças importantes neste processo, a reificação (ou transformação em coisa: a coisificação) e a alienação. Dentro deste enfoque, em nossa sociedade tudo é julgado como coisa, inclusive o próprio ser-humano, e que este homem coisificado é por consequência um alienado, principalmente da capacidade de análise crítica da própria sociedade em que está inserido. Portanto ainda de acordo com o pensamento de Coelho, também a cultura – feita em série, industrialmente, para o grande número – passa a

ser vista não como instrumento de crítica e conhecimento, mas como produto trocável por dinheiro e que deve ser consumido como se consome qualquer coisa.

Dada esta contextualização do problema de pesquisa, levanta-se a seguinte questão: Quais são as facilidades e dificuldades para a realização de um Plano de Negócio de uma empresa de promoção de espetáculos teatrais e musicais na região da Grande Florianópolis?

## **1.2 Objetivo geral**

Verificar as facilidades e dificuldades para a realização de um Plano de Negócio de uma empresa de promoção de espetáculos teatrais e musicais na região da Grande Florianópolis.

## **1.3 Objetivos específicos**

Após a delimitação do objetivo geral deste projeto, o mesmo pode ser desmembrado nas seguintes etapas:

- a) Definir o ambiente de negócio e os serviços a serem prestados;
- b) Identificar os principais concorrentes e fornecedores;
- c) Caracterizar o público-alvo; e,
- d) Descrever os aspectos operacionais, administrativos, financeiros e jurídicos da empresa.

## 1.4 Justificativa

A justificativa de qualquer trabalho é um importante estímulo à continuação de sua leitura, motivando o leitor ou não, a prosseguir em uma análise mais detalhada do conteúdo do mesmo. Para Silva, Pinheiro e Freitas (2002), a justificativa deve responder ao “por quê” da realização da pesquisa, abordando também seu cunho social, caracterizando o problema e explicitando como o projeto poderá auxiliar na resolução do conflito apresentado. Segundo as autoras também é importante contextualizar o tema, e no caso de uma pesquisa mais prática, a descrição dos benefícios que a pesquisa poderá propiciar à instituição.

Para Lakatos e Marconi (1985), a justificativa também tem importância crucial para a *formatação do prisma de análise do leitor que está interessado no trabalho, sendo também de grande importância na busca de financiamento do projeto. Deve enfatizar: a contextualização do tema, as contribuições teóricas que a pesquisa pode trazer, a importância do tema do ponto de vista geral e para casos particulares, a possibilidade de sugerir modificações na realidade e a descoberta de soluções.*

É o único item do projeto que apresenta respostas à questão *por quê?* De suma importância, geralmente é o elemento que contribui mais diretamente na aceitação da pesquisa pela (s) pessoa (s) ou entidades que vão financiá-la. Consiste numa exposição sucinta, porém completa, das razões de ordem teórica e dos motivos de ordem prática que tornam importante a realização da pesquisa (LAKATOS; MARCONI, 1985, p.194).

Em se tratando de gestão cultural no Brasil, observa-se a dificuldade que a maioria dos artistas tem para vender o seu trabalho. Nada mais natural, afinal de contas, o artista normalmente não tem habilidade técnica para gerir o difícil processo de promoção de sua própria expressão cultural. Sendo assim, faz-se necessário o desenvolvimento de organizações especializadas em promoção cultural, atuando de forma ética e profissional.

A arte é uma ferramenta importante no processo de educação e de cidadania, e criar mecanismos que possam auxiliar no seu perfeito desenvolvimento é um legado indispensável às próximas gerações. Neste sentido, o Plano de Negócio, é o “porto seguro” deste processo global, e a identificação das facilidades e dificuldades para a realização do mesmo é o primeiro passo para sua consecução.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Empreendedorismo

Segundo Seiffert (2005), o empreendedorismo tem como um dos marcos a teoria de Schumpeter, que destacou o papel do empreendedor no desenvolvimento do sistema econômico capitalista e ajudou a conceituar a ação empreendedora.

Atitudes que estão presentes em apenas uma pequena fração da população é que definem o tipo empreendedor e também a função empresarial. Essa função não consiste essencialmente em inventar nada ou criar condições para serem exploradas por uma empresa. Consiste em fazer as coisas acontecerem (SEIFFERT, 2005, apud SCHUMPETER, 1984, p.132).

Dornelas (2001) também destaca a importância de Joseph Shumpeter e também de Kirzner para o balizamento dos conceitos sobre empreendedorismo, explicitando que apesar destes autores terem abordagens diferentes, ambos concordam que o empreendedor é um excelente identificador de boas oportunidades.

O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais (DORNELAS, 2001, p.37 apud SCHUMPETER, 1949).

Para Dolabela (1999) empreendedorismo designa uma área abrangente e trata também de alguns temas paralelos à criação de empresas, como, geração do auto-emprego, empreendedorismo comunitário, intra-empendedorismo e políticas públicas.

Dolabela (1999) traz também o conceito de Fillion (1991), que afirma que o empreendedor “é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”. Dolabela (1999) baseando-se nos estudos de Timmons (1994) e Hornaday (1982) caracteriza o empreendedor como uma pessoa que tem iniciativa, autonomia, autoconfiança, necessidade de realização. O autor descreve ainda que o empreendedor aprende com os próprios erros, é perseverante, tem muita disposição ao trabalho, sabe fixar metas e alcançá-las, têm algo de diferente, tem uma forte intuição. Têm um bom *networking*, conhece muito bem o ramo em que atua, é líder e cultiva a imaginação.

O empreendedor vê nas pessoas uma das suas mais importantes fontes de aprendizado, e não se prende, como profissionais de algumas áreas, somente as fontes “reconhecidas”, tais como literatura técnica, relatórios de pesquisas, cursos reconhecidos, etc.... O empreendedor aprende em um clima

de emoção e é capaz de assimilar a experiência de terceiros (DOLABELA, 1999, pgs. 35 e 36).

Dornelas (2001) explica que a palavra empreendedor (*entrepreneur*) tem origem na França e significa aquele que assume riscos e começa algo novo.

Para Dornelas (2001) os empreendedores são indivíduos que têm a capacidade de transformar seus próprios sonhos em realidade, são visionários. Sabem tomar decisões corretas e não se sentem inseguros, implementando suas ações rapidamente. São indivíduos que fazem a diferença e sabem explorar ao máximo as oportunidades, são determinados e dinâmicos e são dedicados, dispendendo o máximo de tempo para o sucesso de sua empresa.

O autor ainda destaca que o empreendedor é alguém otimista e apaixonado pelo que faz, são independentes e constroem o destino com suas próprias mãos. Eles acreditam que o dinheiro é a consequência do sucesso dos negócios. São líderes e formadores de equipes, assumindo riscos calculados.

Para o autor, há similaridades e diferenças entre o administrador e o empreendedor. As semelhanças principais baseiam-se na idéia de que ambos compartilham três características principais: demandas, restrições e alternativas. Dornelas (2001), citando Hampton (1991), diz ainda que os administradores diferem dos empreendedores em dois aspectos: o nível que eles ocupam na hierarquia, que define como os processos administrativos são alcançados, e o conhecimento que detém, segundo o qual são funcionais ou gerais. Para Dornelas (2001), o empreendedor de sucesso possui características extras, além das qualidades do administrador, e atributos pessoais que, em sintonia com características sociológicas e ambientais, culminam com o surgimento de um novo negócio.

Dornelas (2001) afirma que o movimento do empreendedorismo no Brasil surgiu na década de 90, com o surgimento de entidades como o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software). Segundo o autor antes deste período histórico não havia as condições político-econômicas adequadas

Os dados mostram que o Brasil é um país onde a população é extremamente empreendedora por natureza. De acordo com Dornelas (2001), segundo um relatório de 2000 do Global Entrepreneurship Monitor, o Brasil se destaca como o país que possui a melhor relação entre o número de habitantes adultos que começam um negócio e o total da população (1 em cada 8 adultos), seguido dos Estados Unidos (1 em cada 10 adultos). No Brasil a porcentagem de falência do negócio nos primeiros dois anos de atividades é bastante alta, de acordo com o SEBRAE, 49,4% das empresas no Brasil fecham suas portas em até no máximo

dois anos de atividade, e uma das razões é justamente a falta do hábito de um estudo delicado das oportunidades e dificuldades para a implementação do negócio em questão.

Entre 37 países pesquisados, o Brasil ocupou pelo segundo ano consecutivo a sétima colocação entre os mais empreendedores. O estudo, realizado pelo Global Entrepreneurship Monitor (GEM), em 2005, mostrou que o Brasil tem 13 milhões de empreendedores com até três anos e meio de atividade empresarial. Os primeiros quatro anos são a fase mais crítica de qualquer empreendimento. As pesquisas de mortalidade comprovam que o maior índice de fechamento de empresas concentra-se entre aquelas com até dois anos de funcionamento.

Dos 13 milhões de novos empreendedores brasileiros, 27% têm investido no setor de alimentação, seguido pelo setor de vestuário e confecções, que respondem por 14% dos negócios iniciais. De acordo com a pesquisa GEM 2005, as mulheres brasileiras são as sextas colocadas entre as mais empreendedoras do mundo, ficando atrás da Venezuela, Tailândia, Jamaica, Nova Zelândia e China.

Os motivos que levam o brasileiro a empreender ainda distanciam o país de uma situação 'ideal'. O número de empreendedores que decidem abrir um negócio por oportunidade – têm vocação ou descobrem novos nichos no mercado - é timidamente superior àqueles que se lançam na atividade empresarial por falta de opções de trabalho. No Brasil, 53,85% (7 milhões) dos empreendedores iniciais são motivados por oportunidade, contra 46,15% (6 milhões) dos que empreendem por necessidade.

## **2.2 Plano de Negócio**

Explicitado esta realidade, procede-se então a conceituação do próprio Plano de Negócio para melhor compreensão dos estudos que serão apresentados.

O plano de negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e, ainda, permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios (DORNELAS, 2001, pgs. 96 e 97).

Ainda na busca de uma outra definição para o tema, encontramos em Dornelas (2001) a origem do termo Plano de Negócio do inglês *business plan*, completa ainda o autor dizendo que o plano é uma importante ferramenta de gestão usada para descrever um empreendimento e o modelo do próprio negócio da empresa.



Essa ferramenta de gestão pode e deve ser usada por todo e qualquer empreendedor que queira transformar seu sonho em realidade, seguindo o caminho lógico e racional que se espera de um bom administrador. É evidente que apenas a razão e raciocínio lógico não são suficientes para determinar o sucesso do negócio. Se assim ocorresse, a arte de administrar não seria mais arte, apenas uma atividade rotineira, onde o *feeling* do administrador nunca seria utilizado. Mas existem alguns passos, ou atividades rotineiras, que devem ser seguidos por todo empreendedor. (DORNELAS, 2001, p. 95).

Para Dornelas (2001) a arte está na capacidade do empreendedor em formatar todas as informações obtidas em um projeto sistematizado que descreva as facilidades e dificuldades do negócio, que é o próprio plano.

### 2.2.1 Estrutura do plano

Pereira e Santos (1995) sistematizam o Plano de Negócio em três partes principais, que são: 1) os aspectos de mercado; 2) os aspectos operacionais, administrativos e jurídicos; e 3) os econômico-financeiros.

Anteriormente ao “corpo” do trabalho os autores ainda qualificam a existência do Sumário, e a Qualificação dos Empreendedores, e após este “corpo” uma Conclusão final.

Para Dornelas (2001), não é necessária rigidez na condensação do plano, já que cada empresa possui suas especificidades, sendo que empresas prestadoras de serviço possuem características diferentes das indústrias de bens manufaturados, no entanto este concorda que é interessante do ponto de vista do melhor entendimento do leitor, a construção de um mínimo de seções, que contemplarão os objetivos, produtos e/ou serviços, estratégia de marketing e estrutura financeira.

Na descrição do Sumário Executivo, segundo Dornelas, deve haver um resumo das informações mais relevantes do Plano de Negócio, sendo que este pode estimular ou não o leitor a uma continuidade do estudo do trabalho. Pereira (1995) também descreve o Sumário como uma abreviação do estudo completo do negócio.

O *Sumário Executivo* é uma versão condensada do Plano de Negócio, devendo comportar um texto com, no máximo, duas laudas. Não se trata de uma introdução ou justificativa do projeto e, sim, de um sumário das definições principais do Plano de Negócio. Embora seja a primeira parte, ele só deve ser elaborado após a conclusão do Plano de Negócio propriamente dito. Inclui a definição do negócio, em 5 ou 6 linhas; a clientela-alvo; alguns tópicos da parte técnica, em 4 linhas, no máximo, aspectos financeiros e a conclusão do projeto (PEREIRA; SANTOS, 1995, p.36).



### 2.2.1.1 Aspectos mercadológicos

Dolabela (1999) descreve o Plano de Marketing (aspectos mercadológicos) como sendo constituído de uma análise de mercado, voltada para a descrição e detalhamento dos clientes, concorrentes, fornecedores e do macro ambiente, além da própria estratégia de marketing.

O Plano de Marketing é basicamente um planejamento do marketing mix (composto mercadológico) de uma organização. É seu papel oferecer um mecanismo de orientação ao processo decisório de marketing. Esse plano é como um mapa – mostra à empresa aonde ela está indo e como vai chegar lá (DOLABELA, 1999, p.150).

Na análise do setor, esmiuçando as oportunidades e ameaças de um novo negócio, Dolabela (1999) levanta alguns aspectos de maior relevância: 1) demográficos, 2) econômicos, 3) legais e políticos; 4) tecnológicos e culturais.

Os aspectos demográficos (1) referem-se às características gerais da população (faixa etária, sexo, grau de escolaridade); os aspectos econômicos (2) dialogam sob a ótica do estado atual da economia do país (inflação, PIB, juros); os aspectos legais e políticos (3) envolvem as leis que regem o setor do novo empreendimento (leis ambientais, impostos); os aspectos tecnológicos (4) avaliam as mudanças de tecnologia que podem afetar o nicho de atuação; e os aspectos culturais englobam fatores sociológicos, antropológicos, psicológicos, éticos, morais e tradicionais.

Dolabela (1999) ainda contempla entre os fatores que afetam a oportunidade: sazonalidade, controle governamental, grau de disponibilidade de insumos, ciclo de vida do setor, lucratividade, efeitos da evolução tecnológica, adequação às características individuais, potencial de lucro e crescimento, entre outros.

Desenvolvendo o planejamento estratégico do negócio, Kotler (1998) discrimina oito etapas diferentes, são elas: a missão do negócio (o propósito da empresa); a análise do ambiente externo (forças demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais e culturais, consumidores, concorrentes, canais de distribuição e fornecedores); a análise do ambiente interno (análise de forças e fraquezas); a formulação de metas; a formulação da estratégia; a concepção do produto; a implementação do planejamento; e feedback e controle.

Kotler (1998), explica que a definição de mercado passa pela mensuração dos consumidores que se dispõe a uma troca que lhes seja satisfatória, entre um montante de capital e um determinado produto ou serviço. Assim existe a definição de um *consumidor*

*potencial* que é um indivíduo que se demonstra interessado pelo produto ou serviço e possuidor do dinheiro necessário para a aquisição do mesmo.

Dias (2003), define a segmentação do mercado como o processo de se catalogar os clientes de acordo com seus “gostos” e potenciais financeiros de consumo. Em resumo a segmentação contempla a demografia (faixa etária, sexo, tamanho das famílias, estado civil, nacionalidade, religião); as características sociais e econômicas dos indivíduos (classe social, renda, escolaridade, ocupação); os locais onde as pessoas compram o produto, os benefícios procurados pelos clientes, o grau de utilização do produto e a segmentação psicográfica das pessoas (estilo de vida, autoconceito, valores, entre outros).

Para Pereira e Santos (1995), após a definição do negócio e o estudo do mercado é executada a segmentação dos concorrentes diretos e indiretos e finalmente o levantamento dos fornecedores, onde se identificará as variações de preço, tempo de entrega e qualidade dos produtos e/ou serviços de cada fornecedor, compactuando-se o melhor custo-benefício final.

A macroanálise da concorrência identifica e caracteriza os *líderes de mercado*, nacionais ou regionais e a microanálise volta-se para as empresas de *porte e padrões de gestão semelhantes*. É necessário destacar esta diferença porque a movimentação no mercado destas distintas “categorias” de empresas é também diferente (PEREIRA; SANTOS, 1995, p.143).

Dias (2003) afirma que a mensuração da concorrência é um processo difícil onde a estratégia de expansão e o volume de negócios são de suma importância, assim como o entendimento da estratégia de expansão dos concorrentes, entretanto há alguns pontos básicos que devem ser percebidos: o número de estabelecimentos do setor em análise, o número de caixas registradoras e a extensão em metros quadrados de área de vendas.

Segundo Dornelas (2001), nesta etapa do plano (aspectos mercadológicos) há a análise estratégica, onde características como visão e missão do negócio, forças e fraquezas são apontadas; análise de Mercado, onde se esmiúçam as características do mercado consumidor, suas projeções de crescimento, onde ele se localiza, se existe sazonalidade do produto ou serviço oferecido e a participação deste no mercado em relação à concorrência; e por último a Estratégia de Marketing, onde as políticas de preço, meios de venda do produto, eventuais promoções, estratégias de publicidade e projeções de venda serão abordados.

Para Dolabela (1999) na estratégia do produto, são necessárias decisões estratégicas quanto ao mix de produto; o produto em si (nome, logomarca, embalagem, design, qualidade); a diferenciação, o público-alvo e a marca.

Ainda segundo o autor na estratégia de preço devem ser levados em consideração: o preço que o cliente estaria disposto a pagar, o preço da concorrência para os revendedores e os custos de produção.

A determinação do preço afeta a posição da empresa, no que diz respeito ao seu faturamento e rentabilidade, bem como à sua participação no mercado. Não existem teorias que indiquem qual a melhor maneira para se determinar o preço de um produto, mas sim alguns fatores que devem ser considerados, tais como: custos, consumidor e concorrência (DOLABELA, 1999, p.190).

Na estratégia do ponto (distribuição) de acordo com Dolabela (1999) é necessária a melhor escolha do canal de distribuição do produto (varejista, atacadista..), e a escolha da melhor forma de distribuição (intensiva, seletiva ou exclusiva).

Na estratégia de comunicação (promoção e propaganda) Dolabela (1999) coloca a propaganda, a publicidade, a venda pessoal, a promoção de vendas, o merchandising e a mala-direta.

#### 2.2.1.2 Aspectos operacionais, administrativos e jurídicos

Para Pereira e Santos (1995) os aspectos operacionais envolvem a localização geral e específica do novo negócio; o processo operacional, a tecnologia e o arranjo físico das instalações, e os equipamentos, máquinas e mobiliário, entre outros. Na abordagem específica da localização do empreendimento, o autor chama a atenção para a extrema importância nesta tomada de decisão:

O estudo da localização do empreendimento é um dos aspectos mais importantes do Plano de Negócio e constitui um fator estratégico de sucesso para o novo empreendimento. Vários empreendimentos já fracassaram, apesar de atuarem com produtos inovadores em mercados de crescimento, porque a decisão quanto à sua localização foi equivocada (PEREIRA; SANTOS, 1995, p.171).

Segundo Dias (2003), a localização também é de extrema importância para o negócio, sendo que o empreendedor deve conhecer muito bem a região escolhida, o perfil do cliente do local, poder aquisitivo, número de habitantes, concorrentes, hábitos de compra e lojas que costumam freqüentar.

Na análise do processo produtivo Pereira e Santos (1995) também caracterizam entre os aspectos mais importantes as características técnicas do produto, a qualidade no processo de produção, e a logística de transporte e armazenagem de matérias-primas e produtos acabados.

Para Kotler (1998) existem algumas características dos produtos que devem ser estudadas cautelosamente pelo empreendedor, entre elas a qualidade de desempenho, a qualidade de conformidade, a durabilidade e a confiabilidade.

Dias (2003) abordando o tema apresenta o composto de produtos, que integra quatro dimensões: a amplitude (o número de linhas de produtos da empresa); a estratégia de extensão de linha (o número de itens de produto em cada linha); a profundidade (o número de versões do produto) e a consistência (similaridade entre cada unidade – padrão de qualidade).

A avaliação de instalações, equipamentos e mobiliário (ativo permanente) também é um aspecto importante no processo segundo Pereira e Santos (1995), pois quando mal direcionada mobiliza uma parte importante do capital de giro, sem grandes benefícios de produtividade, dentre os detalhes mais importantes que devem ser motivos de preocupação para o investidor estão a concepção arquitetônica dos prédios; o estudo do layout interno; o estudo da fachada; o projeto de comunicação (sistema de informações), elétrico e hidráulico; os veículos; máquinas e equipamentos de escritório.

No quesito aspectos administrativos, Pereira e Santos (1995) citam o desenvolvimento do plano de cargos e salários, o fluxograma e a estrutura organizacional como um todo.

Uma vez concluído o estudo de viabilidade da nova empresa, cabe ao empreendedor definir a estrutura administrativa e de controle adequadas à sua operacionalização. Em primeiro lugar, deve analisar a conveniência de manter a uma estrutura administrativa própria e contar com profissionais especializados como contador, advogado e outros. No caso de pequenas empresas, para reduzir despesas e agilizar o trabalho, podem ser utilizados serviços de terceiros como Escritório de Serviços Contábeis ou Profissionais autônomos (PEREIRA; SANTOS, 1995, p.245).

Para Dornelas (2001) na estrutura organizacional, a equipe gerencial é de suma importância, já que as pessoas são a “alma” de qualquer organização.

Quando o empreendedor tiver que formar sua equipe, ele próprio deve se fazer algumas perguntas como: “Quais são as áreas-chave de gerenciamento do meu negócio?”, “Como a organização será estruturada?”, “Quem gerenciará meu negócio?”. Essas perguntas podem ser respondidas com o desenvolvimento de um planejamento organizacional realista (DORNELAS, 2001, p. 125).

Segundo Chiavenato (1979), a divisão do trabalho deve ser feita segundo o nível de autoridade e responsabilidade e segundo os diferentes tipos de atividades a serem desenvolvidas na empresa. O autor classifica ainda as funções básicas do administrador

baseando-se nos estudos de Urwick e Fayol, entre elas as mais importantes são: planejamento, organização, coordenação, comando e controle.

Chiavenato (1995) explica que no processo de treinamento do pessoal quanto mais se conhece os fatores chave para o sucesso do negócio, tais como as características do produto ou serviço, o cliente, o mercado concorrente e os fornecedores, maiores são as chances de êxito no processo de comercialização do bem. O autor desenvolve também um estudo sobre a estrutura organizacional, dividindo-a em um sistema composto por pessoas e tecnologias, que compõem o sistema sócio-técnico.

O subsistema técnico também denominado tecnológico inclui o fluxo de trabalho, as tarefas a serem executadas, e a tecnologia existente. As máquinas, os equipamentos, as instalações, as técnicas de produção estão aí incluídos. É o subsistema técnico que determina quais os conhecimentos, habilidades, experiências, aptidões, enfim, todas as características que as pessoas deverão possuir para ingressar e permanecer na empresa (CHIAVENATO, 1995, p.67).

Para o autor o subsistema social também denominado subsistema humano ou cultural é constituído pelas pessoas que estão na empresa, com suas características próprias, seus conhecimentos e habilidades, suas experiências e o trabalho que executam de acordo com as exigências técnicas. São as pessoas que ocupam os cargos e executam tarefas definidas pelo subsistema técnico.

De acordo com Afonso (2004), para conhecer as diretrizes que regem o comportamento dos seres humanos é necessário a hierarquização de suas prioridades gerais. Se utilizando dos estudos de Maslow, o autor classifica as necessidades humanas da seguinte maneira (das mais importantes para as menos importantes): fisiológicas, segurança, social, estima e auto-realização.

Para liderar e motivar uma equipe, Chiavenato (1995) insere o conceito de liderança como um tipo de influência individual, do gestor sob seus subordinados, algo como uma capacidade própria do indivíduo, podendo esta liderança ser classificada como autocrática (onde o líder dá ordens e espera seu cumprimento); liberal (onde à extrema liberdade do funcionário); e democrática (onde o líder expõe e discute os problemas e desafios com seus subordinados).

Os aspectos legais e jurídicos da empresa, normalmente são um grande obstáculo para o empreendedor. Citando indiretamente Pereira e Santos (1995), o processo no Brasil é bastante burocrático e complicado, por isso deve-se contar com o auxílio de um contador ou advogado. De acordo com algumas características básicas como existência ou não de sócios,



distribuição do capital e formação do nome se direciona o tipo de classificação jurídica que será adotada.

No caso da Firma Individual, somente uma pessoa se responsabiliza pelo negócio, na formação das Sociedades há logicamente a figura de pelo menos dois empreendedores, que se denominam sócios no negócio, podendo se enquadrar como Sociedade Comercial ou Sociedade Civil.

Para Chiavenato (1995), as empresas podem ser classificadas como de produção de bens ou de serviços. Os bens podem ser especificados como sendo de consumo (roupas, móveis, eletrodomésticos) ou de produção (prensas, matérias-primas, componentes semi-acabados).

Afonso (2004) explica que na produção de serviços há uma simultaneidade entre produção e consumo e isto gera uma dupla categorização do próprio serviço.

Na realidade em vários momentos o mesmo produto poderá ser considerado um “bem de capital” como também “produto acabado”, isto dependerá da forma como o mesmo esteja sendo utilizado. Assim, em vários momentos poderemos encontrar “serviços” sendo utilizados como “bens de capital”, por mais absurdo que pareça – basta olhar a relação dos bancos com as demais empresas (AFONSO, 2004, p.15).

O autor ainda discrimina três tipos de segmentos econômicos, de acordo com estudos realizados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística: setor primário (mineração, agricultura, pecuária), setor secundário (indústria) e setor terciário (comércio), ou ainda uma outra classificação em: primeiro setor (governo), segundo setor (empresas) e terceiro setor (ONGS).

No que tange a questão dos impostos, Pereira e Santos (1995) segmenta estes tributos de acordo com suas características específicas.

Impostos como a própria palavra diz, é uma condição “imposta”. São tributos em que o contribuinte não recebe contraprestação alguma em serviços; Taxas são os tributos devidos pela contraprestação de algum serviço como, por exemplo: Taxa de Água e Esgoto, Taxa de Registro de Empresa e outras; Contribuições de Melhorias são os tributos cobrados em virtude de alguma melhoria realizada em locais públicos que beneficiam o contribuinte. Se, por exemplo, uma nova avenida é construída em determinado bairro, pode ser cobrada dos proprietários dos terrenos nela localizados uma Contribuição de Melhoria, uma vez que a obra fez valorizar os terrenos, aumentando o seu valor venal (PEREIRA; SANTOS, 1995, p.239).

Dornelas (2001) categoriza os aspectos operacionais, administrativos e jurídicos de forma mais simplificada em: descrição da empresa, produtos e serviços, plano operacional e plano de recursos humanos.

Na descrição da empresa são abordados temas como o histórico institucional, sua razão social, macro e micro-localização, tributos a recolher, parcerias e metas de qualidade. Em produtos e Serviços, há a descrição do sistema produtivo, quais são os insumos utilizados, quais as tecnologias, ciclo de vida do produto, mensuração de demanda e satisfação dos clientes. No plano Operacional, descrevem-se de forma pormenorizada as ações futuras da empresa em seu sistema de produção e seus respectivos impactos, devendo conter informações como o *lead time* do produto ou serviço, percentual de entrega a tempo e rotatividade do inventário, entre outros. Finalmente, o plano de recursos humanos apresenta os projetos de treinamento e qualificação do pessoal da empresa.

Para Dornelas (2001) é importante a inclusão de uma cópia do contrato social da empresa na seção de anexos do Plano de Negócio, assim como a descrição da exata responsabilidade e participação dos sócios, a distribuição dos lucros, o porte da empresa, recursos financeiros que incidem, entre outros.

Na abordagem da localização do empreendimento o autor destaca se o valor do aluguel é competitivo, se a área é adequada para as necessidades da empresa, se a região possui bom tráfego de pedestres (no caso de comércio e varejo), a existência de estacionamento, se as instalações telefônicas e de internet são de boa qualidade, se o local é de fácil acesso e se o imóvel é novo e de boa aparência e seguro e bem protegido.

Na descrição de produtos e serviços, Dornelas (2001) dá alguns conselhos dependendo do tipo da operação comercial. Para fabricantes e atacadistas o autor destaca a necessidade de uma descrição detalhada do desenvolvimento do produto, as necessidades de insumos e as características da matéria-prima (fornecedores, sazonalidade de entrega, formato dos lotes) e os tipos de equipamentos utilizados no processo produtivo.

Para varejistas o autor destaca a necessidade da descrição dos produtos, principais fornecedores, porque foram escolhidos, logística, como é feito o controle de estoques, como é a tecnologia de informação no processo produtivo.

Para o autor os produtos possuem seu próprio ciclo de vida, passando pelas etapas do lançamento, crescimento, maturidade e declínio; fazendo-se importante a elaboração da estratégia de desenvolvimento do produto, com a utilização da Matriz BCG, que possibilita a análise do rol de produtos baseando-se em dois grandes fatores: crescimento de mercado e

participação relativa de mercado. Dependendo da situação os produtos podem ser do tipo: dúvida, estrela, vaca leiteira ou abacaxi.

### 2.2.1.3 Aspectos econômico-financeiros

Sanvicente (1987) descreve a funcionalidade da área financeira através de uma divisão em áreas de decisões de investimento, financiamento, e utilização do lucro líquido e segundo tarefas de obtenção de recursos financeiros e análise da utilização do recurso. Na área de decisões de investimento há a preocupação com a aplicação do recurso de forma a maximizar o seu retorno; no financiamento há a avaliação das melhores e mais baratas fontes de recursos para o cumprimento dos compromissos financeiros da organização; e na decisão da utilização do lucro líquido há a concepção do melhor destino possível para o capital advindo da própria atividade comercial, descontadas todas as despesas do processo produtivo, ou seja, o lucro contábil.

Sanvicente (1987) apud Flink e Grunewald (1970), também descreve as principais funções do administrador financeiro em uma corporação, são elas: a análise de registros e informações contábeis, a projeção do movimento de fundos, a aplicação de fundos excedentes, o fornecimento à alta administração de informações sobre as perspectivas financeiras futuras da empresa e a elaboração de planos para fontes e uso de fundos de curto e longo prazos.

Dornelas (2001) também destaca a importância do Planejamento Financeiro para o sucesso empresarial, e especifica suas propriedades e componentes principais.

A seção de finanças deve apresentar em números todas as ações planejadas para a empresa e as comprovações, através de projeções futuras (quanto necessita de capital, quando e com que propósito) de sucesso do negócio. Deve conter demonstrativo de fluxo de caixa com horizonte de, pelo menos, três anos; balanço patrimonial; análise do ponto de equilíbrio; necessidades de investimento, demonstrativos de resultados; análise de indicadores financeiros do negócio, como faturamento previsto, margem prevista, prazo de retorno sobre o investimento inicial (*payback*), taxa interna de retorno (TIR), etc (DORNELAS, 2001, p. 101 e 102).

Pereira e Santos (1995) iniciam este estudo com o cálculo do capital necessário para montar o negócio, ressaltando o risco inerente do empreendedor na abertura de qualquer empresa e as características técnicas que devem ser avaliadas para a tomada de decisão final. Ainda insere-se nestes aspectos a Análise econômico-financeira do investimento, a projeção



do fluxo de caixa, a estimativa de capital de giro e a estrutura dos custos e formação do preço de venda.

Sob o aspecto econômico-financeiro, o investimento de Capital deve submeter-se a uma tríplice exigência: deve ser rentável – oferecer retorno satisfatório, seguro – pressupor o menor risco possível e possuir liquidez – gerar Caixa. Para cada uma destas dimensões existem instrumentos específicos para avaliar o grau de pertinência do investimento. Para aferir a liquidez de um projeto de investimento de Capital, pode-se utilizar uma ferramenta denominada *Payback* (Período de Recuperação do Capital), cujo objetivo é medir em quanto tempo o que foi investido será recuperado. Se o objetivo é identificar a rentabilidade do capital investido, o instrumento apropriado é a Taxa Interna de Retorno, comumente identificada pela sigla TIR e, se pretende-se conhecer a segurança de um projeto por autofinanciamento, pode-se valer de um outro instrumento denominado Valor Atual Líquido (VAL) ou Valor Presente Líquido (VPL) (PEREIRA; SANTOS, 1995, pgs.180 e 181).

O autor cita também a importância do Orçamento de Capital, que é a listagem dos ativos imobilizados, sendo que esta análise avalia os custos de aquisição e instalação destes bens.

No entendimento sobre Fluxo de Caixa há a definição da gestão eficiente dos recursos financeiros de curto prazo, incluindo também as contas futuras, como valores a receber, estoques e contas a pagar.

O Fluxo de Caixa (FC) representa a previsão, o controle e o registro da movimentação dos recursos financeiros (entradas e saídas de Caixa) durante um determinado período, assumindo um caráter de planejamento financeiro quando é projetado para o futuro (PEREIRA; SANTOS, 1995, p. 208).

Segundo Pereira e Santos (1995) cada área da empresa (recursos humanos, marketing, financeira..) é responsável pelas informações necessárias para o bom desenvolvimento do relatório de fluxo de caixa, já que somente cada uma das áreas da organização é que conhece e pode descrever exatamente suas necessidades de capital a curto prazo, e pode pontuar cada um dos seus custos de forma precisa.

Já o Fluxo de Caixa Operacional descreve as entradas e saídas de capital, pormenorizando as operações financeiras de uma Companhia dia-a-dia, trabalhando dentro da esfera de curtíssimo prazo, e podendo abranger um período que vai do semanal ao bimestral dependendo da preferência dos executivos e do gerente financeiro.

Na gestão do capital de giro, efetua-se a descrição do conjunto de bens e obrigações que compõem o balanço patrimonial da organização, sendo denominado Ativo, Passivo e Patrimônio Líquido. De acordo com Pereira e Santos (1995) o Ativo engloba as

disponibilidades (Caixa, depósitos bancários, aplicações financeiras, etc.); os valores a receber (duplicatas e cheques); e os estoques; todo este grupo é denominado Ativo Circulante. O ativo possui também outras subdivisões, como o Ativo Permanente, onde estão contabilizados objetos contábeis como: os prédios da empresa, carros, maquinários e outros equipamentos; e o Ativo Realizável de Longo Prazo.

Ainda segundo Pereira e Santos (1995) opostamente ao lado do balanço patrimonial, encontram-se as obrigações e o patrimônio líquido da empresa.

As obrigações subdividem-se, como as contas do ativo, em *curto e longo prazo*. O grupo de contas que representam as obrigações de curto prazo é denominado de *Passivo Circulante* e agrega todas as contas a pagar de curto prazo (impostos, salários, fornecedor e outras da mesma natureza). Por outro lado, as obrigações de *longo prazo*, tais como financiamentos, empréstimos em moeda estrangeira, são classificadas em um outro grupo denominado de *Passivo Exigível de Longo Prazo*. Finalmente, o último grupo do balanço patrimonial, denominado de *Patrimônio Líquido*, agrega as contas que representam o lucro ou prejuízo gerados pelas operações da empresa (PEREIRA; SANTOS, 1995, p. 216).

Para os autores, a empresa deve observar alguns princípios no dimensionamento do capital de giro, como: a minimização deste até que não compute alterações no lucro, a parcela fixa do capital de giro deve ser financiada com o passivo exigível de longo prazo e com o patrimônio líquido, a dependência de projeções de resultado para a sua correta projeção e a importância deste cálculo nas necessidades financeiras de um novo projeto de investimento.

Santos (2001) define o capital de giro como sendo o conjunto dos itens do ativo circulante; como contas a receber e estoques. Segundo ele a quantidade de capital de giro utilizado por uma empresa varia de acordo com as vendas ou o nível ideal de estoques. Para o cálculo da capacidade da empresa honrar com seus compromissos financeiros Santos (2001) cita a importância de alguns índices, tais como: índice de liquidez corrente (ativo circulante dividido pelo passivo circulante), índice de liquidez seca (ativo circulante menos estoques, dividido pelo passivo circulante), índice de financiamento (financiamentos dividido pelo ativo circulante), entre outros.

Na análise dos recursos financeiros necessários para a expansão da capacidade produtiva, Santos (2001) contempla a abordagem do cálculo da alavancagem financeira (o parâmetro que indica a relação entre a variação da rentabilidade do capital próprio e a variação da rentabilidade do investimento inicial), e os índices de endividamento (endividamento geral, capital de terceiros sobre capital próprio, composições de endividamento, endividamento financeiro e cobertura de juros).

Na abordagem do custo de capital, o autor especifica o custo do capital de terceiros, o custo do capital próprio, o custo dos lucros retidos, o custo médio ponderado de capital e o custo marginal ponderado de capital.

O custo de capital de uma empresa pode ser definido como o custo dos recursos financeiros de terceiros e próprios por ela utilizados. Diversas decisões na empresa são tomadas com base em seu custo de capital. Ele é utilizado para avaliar alternativas de investimento, como tomar decisões de preço, escolher entre comprar e alugar (SANTOS, 2001, p.123).

Para este autor, as fontes de financiamento podem ser de curto prazo (máximo de um ano para o pagamento) ou de longo prazo (mais de um ano para o pagamento total). São de curto prazo: crédito comercial, crédito automático em conta corrente, desconto de duplicatas, factoring, adiantamento sobre contrato de câmbio, adiantamento sobre cambiais entregues, financiamento à exportação, financiamento à importação e vendor. As de longo prazo são: financiamentos externos, debêntures e leasing.

Na análise de demonstrações financeiras, Sanvicente (1987) cita o balanço patrimonial, a demonstração de resultados, a demonstração de origens e aplicação de recursos, os índices de liquidez (corrente, seco, imediata e capital de giro líquido), os índices de rentabilidade (margem operacional líquida, margem líquida, retorno sobre o capital dos acionistas e retorno sobre o ativo operacional), os índices de eficiência operacional (giro do ativo operacional, giro do capital dos acionistas, giro ou estoque de produtos acabados, giro ou rotação do saldo de contas a receber, entre outros), os índices de endividamento e a análise da demonstração de origens e aplicações de recursos.

Santos (2001) classifica os custos operacionais de forma simplificada em custo fixo, variável, marginal, direto, indireto e histórico. Os custos fixos independem da quantidade produzida ou vendida, sendo que suas principais utilizações são: apuração de custos, decisões de preço em situação de capacidade ociosa, determinação do ponto de equilíbrio da empresa, avaliação econômica de decisões com alcance de curto prazo, análise econômica de decisões com alcance de curto prazo e implantação de programas de redução de custos.

Já os custos variáveis, apresentam-se segundo o autor, relacionados diretamente com o nível de produção, variando de acordo com o volume produzido. São utilizados nos mesmos casos anteriores e também na análise de economicidade processos operacionais.

O custo marginal relaciona-se com acréscimo do custo total quando ocorre uma nova venda de unidade do produto, definindo-se de forma simplificada como o custo variável por unidade.

Os custos diretos são ligados diretamente a um determinado produto ou serviço, como as matérias-primas e as embalagens, já os custos indiretos são diluídos entre vários produtos, como a aluguel de uma estrutura fabril.

O custo histórico é o valor primário de custo dos insumos produtivos, sem a correção inflacionária, que é perda de valor do bem estocado com o passar do tempo.

## 2.3 Gestão Cultural

A arte é uma prática humana que esteve presente desde os primórdios do homem no planeta. As primeiras manifestações artísticas surgiram no Paleolítico Superior, sendo que sua característica mais importante era o naturalismo. Para Calabria e Martins (1997) é desconhecido o motivo pelo qual os homens pré-históricos desenhavam nas paredes das cavernas, mas de acordo com as autoras a teoria mais aceita é de que esses desenhos eram feitos por caçadores.

Tudo o que conseguissem desenhar poderiam dominar, ou seja, um sentido mágico, eles poderiam interferir na captura de um animal desenhando-o ferido mortalmente, podendo, dessa forma, dominá-lo com facilidade. Assim, as pinturas eram representações da natureza, tudo para garantir uma boa caçada e, consequentemente, a sobrevivência (CALÁBRIA e MARTINS, 1997, p. 16).

De acordo com Proença (1999), talvez, todos os povos que já passaram pelo globo, tinham presente em sua cultura suas próprias manifestações artísticas; os egípcios tinham suas fantásticas pirâmides e templos, os escultores da Grécia antiga eram brilhantes, a Roma contemporânea de Cristo deixou legados inigualáveis como o Coliseu e o Panteão. Para Calabria e Martins (1997), destacam-se na arte egípcia a pintura que era realizada em folhas de papel ou papiro, as esculturas e a arquitetura, com suas famosas pirâmides onde eram depositados os corpos dos faraós, após serem mumificados.

(sobre o Panteão) – As cavidades quadradas que compõem a cúpula vão diminuindo à medida que se aproximam do centro. Esse recurso aumenta a sensação de perspectiva e termina numa abertura de 9m de diâmetro, permitindo a entrada de luz natural que torna o ambiente interno claro e leve, apesar da monumentalidade da construção (PROENÇA, 1999, p.40).

Para Proença (1999), no Renascimento, algumas das mais importantes obras da história da pintura foram produzidas, como a pintura do teto da Capela Sistina, no Vaticano,

por Michelangelo; ou sua famosa escultura, a *Pietà*. A *Pietà* realizada quando o autor tinha apenas 23 anos, mostra um surpreendente trabalho de escultura em mármore, ao registrar o drapeado das roupas, os músculos e as veias dos corpos. Mas é na figura de Maria que ele manifesta seu gênio criador. Desobedecendo a passagem do tempo, retrata a mãe de Jesus como uma mulher jovem, cuja expressão de docilidade contrasta com o assunto da cena: o recolhimento do corpo de seu filho após a morte na cruz.

De acordo com Calabria e Martins (1997), o perspectivismo da arte renascentista foi um “divisor de águas” nas técnicas de desenho e pintura e condição importantíssima para as grandes obras que foram realizadas a partir deste período.

A precisão do desenho, a técnica do *sfumato* (sombreado de claros e escuros) e a presença da perspectiva proporcionaram à pintura renascentista maior realismo. Devido ao humanismo e ao ideal de liberdade predominante naquele período, o artista renascentista teve a oportunidade de expressar suas idéias e sentimentos sem estar submetido à Igreja ou a outro poder (CALÁBRIA E MARTINS, 1997, p. 92).

No Brasil, a arte também teve grande expressividade. Artistas como Portinari ou Di Cavalcanti na pintura; Oswald de Andrade e Machado de Assis na literatura; Pixinguinha e Cartola na música, ou o “gênio” da arquitetura, Oscar Niemeyer, deixaram e deixarão um magnífico acervo para a nossa cultura.

Com o aprofundamento do capitalismo na cultura mundial, as manifestações artísticas passaram a ter que se “moldar” a essa nova forma de relação econômica, e novas formas de gestão da arte, precisaram ser implementadas, muitas vezes com conseqüências lastimáveis para o patrimônio cultural dos povos.

Centros culturais pomposos como elefantes brancos. Programas de difusão da arte vazios como centelhas velhas. Comunicação de massa querendo passar por cultura democrática. Como evitar essa barbárie? Como sair da sopa do tudo-igual e fazer da cultura o grande mecanismo de mudança social que ela pode ser? (COELHO, 2001, contracapa).

O próprio conceito de cultura popular e cultura de massa ainda é bastante discutido e gera controvérsias, sendo que o próprio termo “massa” têm diferentes conotações dependendo do objetivo e da formação pessoal de quem o emprega.

Até muito recentemente, a divisão entre cultura de elite, cultura popular e cultura de massa era algo claramente demarcável e que praticamente se

justificava por si só. Pouco a pouco, estas fronteiras foram se deixando fragilizar por um inter cruzamento cada vez mais freqüente que se apoiava não apenas numa nova perspectiva diante de cada uma destas rubricas, mas, basicamente, por uma lógica operacional de mercado que, além de forçar intercâmbios, colocava em xeque as bases tradicionais de legitimidade das formas “nobres” de cultura. ...Vai ficando cada vez mais evidente, em última análise, que a produção cultural é parte (e parte fundamental) da produção de mercadorias e que, portanto, produzir cultura é produzir mercadoria. (PEREIRA, 1993, p.141).

Desta forma, a gestão cultural precisa ser repensada, para que não se cometa o “crime” de se investir em um determinado grupo artístico, somente por causa da maximização do retorno do capital investido.

Sob o peso dos monopólios, toda civilização de massa é idêntica e a ossatura de seu esqueleto conceitual fabricado por este modelo começa a se revelar. Os dirigentes não se preocupam mesmo em dissimulá-la; sua violência cresce à medida que sua brutalidade se mostra à luz do dia. O cinema e o rádio não têm mais a necessidade de se fazerem passar por arte.... Encontrava Adorno na indústria moderna a mesma rigidez autoritária que observava no âmbito familiar: o empresário impunha ao público o produto que a estatística lhe indicava ter maior aceitação, isto é, toda a possibilidade de escolha livre se apagava, pois o consumidor não tinha a seu alcance senão aquele produto designado como o mais desejado. Nesse sentido, pouco importava se o filme trazia a vida de Beethoven ou se era um velho folhetim na tradição francesa – importava, sim, a hipnose que tal evento provocava no indivíduo. Era contra essa situação o alerta de Adorno. Apesar disso, ele e Horkheimer não censuravam a existência de uma produção cultural voltada ao divertimento (PUTERMAN, 1994, p.15).

Para Puterman (1994) alguns empresários que trabalham na área da gestão cultural vêem a cultura como simples entretenimento, sem um objetivo maior, apenas como um nicho de mercado para a maximização do capital investido.



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Lakatos (1986), existe uma diferença nas definições do significado das palavras método e métodos, não sendo somente esta diferença restrita a condição de plural ou singular. Para a autora o método têm uma concepção mais ampla, principalmente dos fenômenos da natureza e da sociedade, denominado-se portanto método de abordagem.

Dentro deste conceito incluem-se o método indutivo, onde a observação dos fenômenos caminha normalmente para planos mais abrangentes; o método dedutivo, que prediz a ocorrência dos fenômenos particulares; o método hipotético-dedutivo que têm como base a formulação de hipóteses pelo processo de inferência dedutiva; e o método dialético que penetra o mundo dos fenômenos e suas possíveis contradições. O trabalho em questão desenvolve-se pelo método dedutivo de pesquisa.

Na esfera dos métodos de procedimentos, há uma análise mais concreta de investigação geral dos fenômenos, sendo que os principais métodos são: histórico, comparativo, monográfico ou estudo de caso, estatístico, tipológico, funcionalista, estruturalista e etnográfico.

Para Lakatos (1986) paralelamente aos métodos, na prática da coleta de dados apresentam-se algumas técnicas de pesquisa que se subdividem em dois grandes grupos: documentação indireta e direta. Entre as principais técnicas de observação direta intensiva estão: observação e entrevista; entre as principais técnicas de observação direta extensiva está o questionário, o formulário, medidas de opinião e de atitudes, testes, sociometria, análise de conteúdo, história de vida e pesquisa de mercado.

O método de procedimento do trabalho é o monográfico com a utilização do formulário.

Para Fachin (2005) a pesquisa de campo detém-se na observação do contexto no qual é observado um fato da sociedade, que possa ser esmiuçado pelo pesquisador através de métodos e técnicas específicas. Neste processo é necessária a observação de três aspectos: a sociedade ou o ser humano, as particularidades e o hábitat social. Após esta etapa delimita-se a área de estudo. No planejamento da pesquisa de campo é necessária a fase de preparação, onde se concebe a formulação do problema (entre outras coisas); a fase de construção do plano (seleção das variáveis, definição dos conceitos..); a fase de execução (realização do estudo, treinamento dos entrevistadores..); e a fase de apresentação e redação final (análise de dados, apresentação do estudo..).

Para Cervo e Bervian (1983) a pesquisa pode ser do tipo: bibliográfica, descritiva e experimental.

Para os autores a pesquisa bibliográfica se utiliza de documentos para fundamentar suas referências teóricas, podendo mesmo ser parte da pesquisa descritiva ou experimental.

Percorre todas as etapas formais do trabalho científico, sendo um meio de formação e sistematização importante para os alunos de instituições de ensino.

Na pesquisa descritiva, ocorre um processo de observação, registro e análise com a correlação de fatos ou fenômenos. Há um estudo do mundo físico sem a manipulação dos fenômenos pelo pesquisador. Procura observar a frequência com que o fenômeno ocorre e suas interfaces com outros fenômenos.

Estuda as relações que ocorrem nas esferas: social, política, econômica, e outros aspectos humanos, tanto do indivíduo como de grupos. A pesquisa descritiva pode ser um estudo exploratório, um estudo descritivo, uma pesquisa de opinião, uma pesquisa de motivação, estudo de caso ou pesquisa documental.

A pesquisa experimental pode ser caracterizada pela manipulação direta das variáveis relacionadas com o objeto que está sendo estudado. O controle das variáveis proporciona a *análise da relação entre causas e efeitos*.

Para a consecução dos objetivos da pesquisa, o pesquisador pode utilizar aparelhos e instrumentos especiais para vislumbrar a relação entre as variáveis envolvidas no processo.

A pesquisa em questão pode ser descrita como sendo descritiva e exploratória, pela dificuldade no levantamento de dados para o estudo em questão.

Sendo assim procedeu-se a realização de entrevistas com três gestores culturais experientes que atuam na região da Grande Florianópolis. O período de realização de entrevistas para o desenvolvimento deste trabalho foi do dia 19 de Março à 14 de Junho de 2007.



## 4 RESULTADOS DE PESQUISA

Após a elaboração de um formulário com perguntas referentes à gestão de promoção de espetáculos artísticos em Florianópolis, este instrumento de pesquisa foi encaminhado a oito gestores culturais residentes na ilha de Santa Catarina. Deste montante, apenas dois se prontificaram a colaborar com a pesquisa. São elas: 1) Denise Bendiner, produtora cultural do SESC-Florianópolis – formada em Artes Cênicas pela UDESC; e 2) Joice Santos Dela Rocca, pedagoga, produtora cultural do grupo de dança Allegro Vivace, e captadora de recursos da Pró-Música, da Polyphonia Khoros e da Camerata, todos estes grupos culturais de Florianópolis.

Sobre a primeira questão do formulário, de acordo com a Sra. Denise, é viável a construção de tal negócio na região em questão, no entanto a profissional destaca que há uma dificuldade na definição do termo “cultura de qualidade”, pois é difícil definir o que é qualidade em arte, e que a cultura popular, por exemplo, para alguns não entraria nesta definição. A gestora destaca também que um problema potencial é falta de sensibilidade por parte do empresariado florianopolitano para investimentos em cultura. Para a Sra. Joice o negócio também é viável já que de acordo com a profissional, este mercado está em franca ascensão em Florianópolis, e são poucos os profissionais competentes dispostos a gerir grupos de qualidade técnica, e talvez menos apelo de massa.

Sobre a segunda questão a Sra. Denise acredita que o principal ponto forte é a acessibilidade à cultura, e os principais pontos fracos são a sobrevivência financeira do negócio, e a falta de infra-estrutura dos teatros (tamanho e acústica inadequados). Para a Sra. Joice o principal ponto forte é que existem vários artistas de boa qualidade técnica na Grande Florianópolis, no entanto poucos profissionais capacitados e dispostos a promover seus trabalhos. O principal ponto fraco para a gestora é a dificuldade na aprovação de projetos de incentivo fiscal (dependendo da esfera), principalmente por conta da politicagem do setor, e a captação de recursos (dependendo também da esfera).

Sobre os principais concorrentes, a Sra. Denise Bendiner pontua as empresas: Orth Produções, Valdir Dutra Produções, Aprika Produções, Luis Alves Produções, Bevilaqua Produções, SESC, GESTO, e algumas empresas que fazem eventos, em especial a organização Toledo Comunicações. No entanto, a profissional destaca que devido às grandes dificuldades do setor as parcerias são muito comuns. Para a Sra. Joice, dentro do âmbito estadual este quesito fica por conta principalmente da disputa de verbas com outras

organizações ligadas ao esporte e turismo, já que no atual governo de Santa Catarina, a verba de incentivo, apesar de ser expressiva, têm de ser dividida entre as três áreas (esporte, turismo e cultura).

De acordo com a Sra. Denise há uma carência de empresas de sonorização e iluminação de qualidade em Florianópolis e em todo o estado de Santa Catarina, no geral. Para a Sra. Joice esta carência também existe, principalmente no nível do estado com um todo e de teatros, no entanto há algumas empresas de sonorização e iluminação que prestam serviços de boa qualidade, a gestora também chama atenção para a falta de pianos na grande maioria de teatros de Florianópolis.

Sobre a quinta questão, a Sra. Denise Bendiner afirma que se sente em dúvida quanto à uma resposta precisa sobre a possibilidade dos turistas como público-alvo, no entanto afirma que devido ao grande incremento populacional da temporada, os freqüentes congestionamentos na ilha são um grande problema para o deslocamento dos turistas, e portanto este eventos só teriam sucesso se fossem desenvolvidos em locais próximos geograficamente a esta população flutuante. Para a Sra. Joice Dela Rocca, o atual governo do estado têm muito interesse em divulgar a cultura local para este público flutuante, e têm estudado projetos neste sentido, mas a principal dificuldade é que o período de férias dificulta a contratação de artistas para estes espetáculos.

Sobre a questão da legislação de apoio à cultura a Sra. Denise é categórica em afirmar que todas as três esferas enfrentam problemas específicos na eficácia do processo, e que a captação de recursos é um problema importante pela falta de profissionais qualificados para o processo e pela falta de sensibilidade de muitas empresas para investimentos nesta área, em Florianópolis. Para a Sra. Joice cada esfera apresenta suas dificuldade específica. Na estadual os projetos são difíceis de serem aprovados (pela concorrência com turismo, esporte e pela politicagem), no entanto são fáceis de serem captados. Na municipal, para a gestora as dificuldades ficam por canto do fato de que é necessária uma contrapartida do empreendedor de 30% do valor do projeto, o que inibe o empresariado a investir. Na federal, devido ao razoável montante de recursos financeiros disponíveis a aprovação é relativamente fácil, mas os projetos são difíceis de serem “vendidos”.

Abordando a sétima questão, a Sra. Denise confirma a afirmação do pesquisador, e ressalta que muitos gestores culturais só visam a maximização do capital investido, independente da qualidade da manifestação artística. A gestora afirma ainda que estes profissionais promovem entretenimento, cultura de massa, e não necessariamente cultura de qualidade, separando um termo do outro. A gestora finaliza afirmando que o SESC trabalha

com grupos culturais que estão fora da mídia de massa. A Sra. Joice compartilha da opinião da colega de que muitos produtores desta área só se interessam pelo lucro.

## **5 BASE DE INFORMAÇÕES PARA O PLANO DE NEGÓCIO: CIA DE ARTES CORAÇÃO DO MUNDO**

### **5.1 Sumário Executivo**

#### **5.1.1 Enunciado do Projeto**

A base para o Plano de Negócio a seguir, objetiva a apresentação dos estudos e análise das facilidades e dificuldades de viabilidade da criação de uma empresa de serviços de promoção cultural, a Companhia de Artes Coração do Mundo. Esta empresa terá seu foco e diferencial na promoção de espetáculos artísticos teatrais e musicais com profissionais de boa qualidade técnica, já que tradicionalmente na indústria do entretenimento, muitas vezes este quesito não é respeitado, por frequentemente e em muitos segmentos de consumo deste setor, não agregar valor ao produto final.

Para o sucesso deste empreendimento, as parcerias com outras organizações são de extrema importância, já que cerca de 80% dos recursos da empresa, virão de patrocínio via leis de incentivo fiscal, no âmbito federal, estadual ou municipal, que concedem benefícios fiscais e em alguns casos projeção da marca do patrocinador (anexo B). Os outros 20% serão computados pela venda de bilhetes para os espetáculos, e serviços afins, que possam agregar valor ao negócio, tal qual comissão sobre o valor da venda de Cds de uma banda durante as apresentações pela Companhia.

O marketing cultural é toda ação de marketing que usa a cultura como veículo de comunicação para se difundir o nome, produto ou fixar imagem de uma empresa patrocinadora. Para se fazer marketing cultural não há fórmula fechada, pois há variáveis que, conforme combinadas, podem resultar numa excelente ação de marketing.

Ele vem ganhando força no meio empresarial porque apresenta soluções relativamente baratas a três novas exigências do mercado: necessidade de diferenciação das marcas; diversificação do mix de comunicação das empresas para melhor atingir seu público; e necessidade das empresas se posicionarem como socialmente responsáveis.

Inicialmente as empresas começaram a investir em marketing cultural porque, devido às leis de incentivo, financeiramente era um bom negócio. Depois, elas compreenderam que essas ações de marketing solidificavam a imagem institucional da empresa e davam visibilidade para a marca. (Anexo A)

A clientela-alvo da empresa é composta por um segmento de indivíduos que valorizam a cultura de qualidade, em especial o teatro e a música, não sendo segmentado por faixa

etária, devido ao fato de que este público está presente em todas estas faixas. Um diferencial competitivo da empresa será a cuidadosa elaboração de um marketing criativo, denominado carinhosamente de “arketing”, direcionado, de baixo custo e alto poder de penetração no público-alvo; e na prospecção de um novo público através da consolidação e criação de um “valor de estima” da marca com o cliente potencial, através de técnicas de “arketing” que serão discriminadas durante o decorrer do plano, e que também servirão como atrativo aos futuros patrocinadores.

#### 5.1.2 Competência dos responsáveis

Na direção da organização estará Cristiano Guimarães Salge, músico, compositor e produtor musical, que já têm sete anos de trabalho dentro do segmento artístico, destacando-se a gravação de um disco independente com canções próprias e parcerias, a participação em festivais de música, entrevistas a rádios, e participação em programas de televisão como o Patrola, exibido na região Sul do país. Ultimamente o profissional também desenvolve trabalhos como músico, em peças de teatro infantil em Florianópolis. De suma importância também para o sucesso da empreitada, um segundo profissional experiente será contratado para a prospecção de recursos nas organizações, via leis de incentivo fiscal.

### 5.2 A Empresa

A *Companhia de Artes Coração do Mundo* é uma sociedade empresária, cujo objetivo principal é o desafio de elevar a importância e a qualidade da arte no Brasil, maximizar a utilização de espaços culturais já existentes, associar a arte ao desenvolvimento integral do ser e expandir a auto-expressão dos indivíduos.

#### 5.2.1 Serviços prestados

O negócio principal da Companhia de Artes é a promoção de espetáculos de teatro e música na região da Grande Florianópolis, em Santa Catarina. A organização faz o elo de ligação, entre o artista e o palco, gerenciando todo o processo da realização do espetáculo, desde o agendamento das datas de realização do evento cultural, até a realização propriamente dita do mesmo, passando pela captação de recursos para o projeto (via leis de incentivo fiscal, ou via patrocínio cultural convencional), pela publicidade e pela responsabilidade geral da organização do evento.

### 5.2.2 Objetivo geral do empreendimento

Promover espetáculos de teatro e música de boa qualidade técnica, onde a finalidade não seja unicamente a lógica da racionalidade instrumental (ou seja, a maximização do capital investido a qualquer custo), com profissionalismo e competência;

### 5.2.3 Objetivos específicos

Para melhor compreensão do objetivo geral identificou-se os seguintes objetivos específicos:

- Permitir a pluralidade das manifestações culturais e artísticas;
- Fomentar os grupos culturais locais;
- Incentivar a formação de um novo público para a arte de qualidade na região de atuação;

### 5.2.4 Missão

A Companhia de Artes Coração do Mundo nasce com o objetivo de propagar a arte teatral e musical de boa qualidade técnica.

### 5.2.5 Estrutura organizacional (1) e legal (2)

#### 5.2.5.1 Estrutura funcional (1)

Como toda organização em início de atividades, a Cia terá uma estrutura enxuta, a equipe deverá contar inicialmente com três membros: um diretor de produção e execução (responsável pela montagem e gerenciamento de cada espetáculo *in loco*, pelo orçamento e elaboração geral dos projetos, definição dos cronogramas, administração geral, finanças e negociação com os grupos culturais), um captador de recursos (contratado por projeto), além de uma secretária.

A organização será localizada na Ilha de Florianópolis-SC. Têm como principal facilidade o conjunto de leis de incentivo fiscal, de cunho municipal, estadual e federal, que injetam na produção cultural algo em torno de R\$ 700 milhões de reais por ano, e que deverão representar algo em torno de 80% das receitas da organização (fonte: [www.cultura.gov.br](http://www.cultura.gov.br)).

#### 5.2.5.2 Descrição legal (2)

O regime jurídico da Companhia de Artes Coração do Mundo será sociedade por quotas de responsabilidade limitada.

#### 5.2.6 Plano de operações

##### 5.2.6.1 Controle de qualidade

Para a realização de espetáculos teatrais e musicais de boa qualidade técnica, poderá se fazer uso de serviços de consultoria de profissionais com formação acadêmica na área e experiência em festivais e/ou concursos de arte, para a seleção de grupos culturais, mantendo-se assim o foco no diferencial competitivo.

##### 5.2.6.2 Terceirização

Tanto o local de realização dos espetáculos (teatros e casas noturnas), quanto os serviços de sonorização e iluminação e a criação e impressão de material publicitário, serão terceirizados, devido ao fato de que a manutenção e construção desta infra-estrutura, equipamentos e pessoal incorreriam em custos inapropriados para o "start-up" do empreendimento.

##### 5.2.6.3 Sistemas de Gestão Contábil

A organização contará com um sistema de controle informatizado da contabilidade gerencial, e, um banco de dados completo de grupos culturais da região de atuação.

##### 5.2.6.4 Parcerias



O processo de parcerias, que permitirá à organização o equilíbrio financeiro sustentável, pode se dar de duas formas: através do patrocínio cultural com isenção de impostos para a compensação do capital investido no projeto, ou sem isenção de impostos, mas com divulgação da marca do cliente na divulgação do evento artístico (citando o patrocinador em banners, folhetos, rádio..) e no dia do espetáculo em questão (através de *banner*, citando o nome do patrocinador durante o espetáculo..)

Nem sempre o patrocínio vem em forma de dinheiro vivo - pode ser uma permuta por passagens aéreas, estadia, refeições. Importante é que a ação de marketing deve se encaixar perfeitamente ao perfil da empresa, ao público alvo e ao objetivo buscado. O patrocínio pode (e deve) vir associado a outras ações de marketing. No âmbito do patrocínio via leis de incentivo fiscal, várias formatações são possíveis, nas esferas municipal, estadual ou federal, sendo que o projeto precisa ser aprovado previamente por uma comissão na esfera em questão, para depois se dar a prospecção do recurso.

### **5.3 O Plano de marketing**

#### **5.3.1 Análise de mercado**

##### **5.3.1.1 O setor de atuação**

Para as entrevistadas o setor de promoção de eventos artísticos no Brasil possui normalmente baixo nível de profissionalização, sendo que as maiores empresas estão no eixo Rio - São Paulo (maior mercado consumidor do país). Em Florianópolis não é diferente, salvo algumas poucas organizações que são bem sucedidas no processo de promoção de seus espetáculos, o setor normalmente carece de profissionais qualificados na gestão e promoção de eventos artísticos, o que contrasta com a produção rica e de bom nível técnico dos artistas locais, segundo as gestoras entrevistadas.

##### **5.3.1.2 Oportunidades e ameaças**

Entre as oportunidades neste ramo destacam-se a observação de poucos promotores culturais engajados na divulgação de uma arte tecnicamente bem elaborada, da cultura de qualidade; por não perceberem a existência de um segmento ávido por este tipo de manifestação artística, ou preferirem os lucros maiores com um “produto” que atenda a

“massa” da população, mesmo que este “produto” seja de pouca qualidade; a baixa profissionalização do setor no Brasil e concomitantemente em Florianópolis; a aplicação do “arketing” (que será apresentado posteriormente); e a vocação natural e formação técnica do *empreendedor principal e diretor do futuro empreendimento para trabalhar como gestor cultural*.

Paras as gestoras entrevistadas, entre as ameaças principais estão a dificuldade na quantificação da demanda por espetáculos de teatro e música de boa qualidade técnica; a alta dependência de recursos financeiros advindos de patrocínio cultural; a dependência da terceirização do local de realização dos espetáculos; e a alta concorrência com a chamada “indústria do entretenimento”, que é representada principalmente pelos cinemas e vídeo-locadoras.

#### 5.3.1.3 A clientela e a segmentação

Devido à dificuldade natural de quantificação do público-alvo, determinou-se de forma simplificada o público-alvo potencial, composto pelos moradores da Ilha de Florianópolis.

#### 5.3.1.4 Concorrência

O principal concorrente direto da Cia é a unidade do SESC Florianópolis (setor de promoção de eventos artísticos), que têm trazido a sua filial do bairro da Prainha, diversos artistas nacionais; e principalmente promovido espetáculos de artistas locais de boa qualidade técnica, principalmente da música e do teatro, com preços populares, promovendo *essencialmente a cultura de qualidade*. Configura-se assim um forte concorrente que atua justamente atendendo o público-alvo da Cia. Além de promover estes artistas o SESC-Florianópolis também realiza anualmente o único festival periódico de compositores da capital.

Os outros concorrentes da Cia são: a recente casa de espetáculos da ilha, *Floripa Music Hall*, que também promove eventos de música de boa qualidade (apesar de cobrar normalmente preços mais altos do que os do mercado); os promotores culturais autônomos (já citados anteriormente), que trazem artistas de renome nacional para Florianópolis, dentro do perfil já descrito; e indiretamente, os bares com música ao vivo; as boates; e o cinema e as vídeo-locadoras.

#### 5.3.1.5 Fornecedores de espaço físico

Os principais fornecedores da empresa são as organizações prestadoras de serviço terceirizado, tais como sonorização e iluminação, e os teatros (Teatro do Centro Integrado de Cultura, Teatro Álvaro de Carvalho, Teatro da UBRO, Teatro da igreja (UFSC) e Teatro do Centro de Cultura e eventos – UFSC e Centro Multiuso de São José).

#### 5.3.2 Estratégia de Marketing

##### 5.3.2.1 O produto

O produto da Cia de Artes Coração do Mundo são os espetáculos teatrais e musicais de boa qualidade técnica, de artistas locais ou de outras partes do país. A cultura de qualidade como um todo. Dentro do segmento teatral e musical, não há uma delimitação específica de gênero, tal qual música instrumental ou teatro de bonecos unicamente. Dependendo da oferta de bons grupos em cada gênero específico e da maior empatia do público-alvo com este gênero, tomar-se-á a decisão com respeito ao gênero artístico teatral ou musical a ser ofertado nos espetáculos da Companhia, prezando-se sempre pela pluralidade dos gêneros contemplados com o máximo de justiça.

##### 5.3.2.2 Sazonalidade

No período da temporada a população flutuante da ilha de Florianópolis pode chegar a um milhão de pessoas (fonte: [www.guiafloripa.com.br](http://www.guiafloripa.com.br)), desta forma poderá se desenvolver em parceria com os principais hotéis da ilha, a divulgação de espetáculos teatrais e musicais, principalmente com artistas locais, direcionado ao turista. No processo alguns profissionais da rede hoteleira poderão receber incentivos tais como participação no lucro da venda de bilhetes para estes espetáculos. Estes espetáculos poderão ter um incremento no preço de venda dos ingressos, devido à característica comum de alto poder aquisitivo do turista que visita a ilha.

##### 5.3.2.3 Preço

Para a determinação do preço de venda de cada bilhete serão considerados os preços praticados pelos concorrentes (citados nos resultados de pesquisa), os custos variáveis de

realização (cachê dos artistas, sonorização, aluguel do teatro..), a parcela dos custos fixos (salários ou comissões dos funcionários, aluguel do escritório, amortização de bens), os custos de publicidade e propaganda do espetáculo e o montante de capital acordado com o (s) patrocinador (es) do evento; a % da venda de ingressos que ficará com os “vendedores” e o pagamento dos serviços de consultoria para arte (caso haja necessidade).

#### 5.3.2.4 Distribuição

O principal canal de distribuição da Companhia são as escolas de música e de teatro de Florianópolis que concordarem em trabalhar com a empresa, recebendo por isso uma parte do lucro da venda dos convites que venderem. Além deste importante canal, os convites serão vendidos na própria sede da Companhia, nos balcões dos teatros (onde os eventos forem realizados) e também em lojas de instrumentos musicais (no caso de espetáculos musicais, também com recebimento de comissão) ou dos patrocinadores. Num segundo momento o cliente também poderá estar adquirindo seu convite via internet

#### 5.3.2.5 Promoção e publicidade

Como já foi dito, a empresa trabalhará com o conceito de “arketing”, que nada mais é do que o marketing criativo, direcionado e de baixo custo no seu segmento de atuação. Entre as principais inovações presentes no arketing estão a criação de um logotipo de alto impacto, que será uma marca sempre presente da organização; a colocação da bandeira do Brasil no palco durante as apresentações; a utilização de um automóvel da marca Fusca (que possui uma empatia natural entre boa parte da população) com uma pintura de grande impacto trazendo o logo da Cia; a viabilização de “vans” para o transporte dos clientes ao final dos espetáculos (sistema de parceria com empresa de transporte); e a criação de um *jingle* para a empresa que poderá ser executado por carros de som na divulgação de algum espetáculo, no início de cada espetáculo ou na divulgação do evento em alguma rádio.

Além destas opções de publicidade ainda serão utilizadas formas mais convencionais de divulgação, como a distribuição de folhetos ou *banners*, em locais onde o público alvo esteja presente.

#### 5.3.2.6 Relacionamento com os clientes

Através do *site* da Companhia a empresa terá um canal aberto de comunicação com os clientes, que poderão enviar sugestões ou reclamações para o *e-mail* da empresa, além disso, será construído paulatinamente um banco de dados com as principais informações dos clientes, que em troca de brindes ajudarão respondendo a questionários *on-line* a respeito dos vários aspectos inerentes ao sucesso do negócio. Estes questionários e o envio de sugestões ou reclamações também serão utilizados na entrada ou saída das apresentações da Cia.

## 5.4 O Plano Financeiro

### 5.4.1 Investimento inicial

Tabela 1: Investimento inicial

Item	Equipamentos	Quantidade	Valor unitário (R\$)	Subtotal (R\$)
1	Mesa de escritório	2	75,00	150,00
2	Cadeiras	4	35,00	140,00
3	Computador	1	1.790,00	1.790,00
4	Notebook	1	2.490,00	2.490,00
5	Impressora	1	330,00	330,00
6	Material para escritório	-	-	60,00
7	Cafeteira	1	84,90	84,90
<b>Subtotal 1</b>				<b>5.044,90</b>
Item	Veículos	Quantidade	Valor unitário (R\$)	Subtotal (R\$)
1	Fusca VW, ano 1980	1	3.000,00	3.000,00
<b>Subtotal 2</b>				<b>3.000,00</b>
Item	Espécie	Quantidade	Valor unitário (R\$)	Subtotal (R\$)
1	Criação do logotipo	1	250,00	250,00
2	Adesivamento de veículo	1	420,00	420,00
3	Registro da empresa	1	190,00	190,00
4	Honorários de publicidade para desenvolvimento da marca	1	330,00	330,00
5	Registro da marca no INPE	1	350,00	350,00
6	Criação do site	1	400,00	400,00
<b>Subtotal 3</b>				<b>1.940,00</b>
Item	Espécie			Subtotal (R\$)
1	Capital de giro			998,49
<b>Subtotal 4</b>				<b>998,49</b>
<b>Total do Investimento Inicial (R\$)</b>				<b>10.938,39</b>

Para o cálculo dos valores de mesas e cadeiras, utilizou-se para a mensuração o site: [www.store.planetdesigns.com.br](http://www.store.planetdesigns.com.br); os valores dos computadores foram orçados na loja Trindata Informática, são eles: um Notebook ACER 3100, processador Intel 3400, 512 Mb RAM, HD 80 Gb, gravador de Cd e tela de 15". O outro é um micro com processador Intel Pentium IV 3.0 Ghz 512 Mb RAM, HD 80 Gb, monitor de 15", a Impressora é do modelo Epson Stylus.

A cafeteira foi orçada no site [www.igshopping.ig.com.br](http://www.igshopping.ig.com.br) e é do modelo DCM 1000P, marca Black & Decker. Logo, site e honorários, e adesivamento do veículo foram orçados no site: [www.perspective.com.br](http://www.perspective.com.br). O automóvel fusca foi orçado no site [www.rodao.com.br](http://www.rodao.com.br).

#### 5.4.2 Custos Fixos

Tabela 2: Custos fixos\*

Item	Descrição	Mês 1	Mês 12	Ano I
1	Água e luz	80,00	80,00	960,00
2	Telefone	120,00	120,00	1.440,00
3	Aluguel do escritório (+ IPTU)	610,00	610,00	7.320,00
4	Material de limpeza	20,00	20,00	240,00
5	Depreciação dos bens	66,08	66,08	792,96
6	Mão-de-obra – secretária	700,00	700,00	8.400,00
7	Mão-de-obra - contador	100,00	100,00	1.200,00
8	Mão-de-obra – diretor	1.400,00	1.400,00	16.800,00
9	Impostos a serem recolhidos (diretor)	615,44	615,44	7385,28
10	Impostos a serem recolhidos (secretária)	307,72	307,72	3692,64
11	Material de escritório (consumo)	12,00	12,00	144,00
12	Combustível - automóvel	96,00	96,00	1.152,00
13	Manutenção do automóvel	41,67	41,67	500,00
<b>Total de custos fixos (R\$)</b>		<b>4.168,91</b>	<b>4.168,91</b>	<b>50.026,88</b>

\* Não foram incluídas as colunas dos meses 2 ao 11, pois são os mesmos valores dos meses 1 e 12.

O cálculo dos impostos a serem recolhidos foi feito através do cálculo das alíquotas do Imposto de renda retido na fonte (15% para o diretor e isenção para a faixa salarial da secretária), Contribuição previdenciária, FGTS, 13º salário, e férias. Para isso utilizou-se uma calculadora do imposto, instrumento presente no site [www.contribuintecidadao.org.br](http://www.contribuintecidadao.org.br), que contabilizou 43,96% de impostos sobre a mão-de-obra do diretor e da secretária.



### 5.4.3 Receitas

Tabela 3: Receitas

Item	Descrição	Mês 1	Mês 12
1	Receitas de patrocínios	3.408,05	3.408,05
2	Receitas de bilheteria	852,01	852,01
<b>Total de receitas/ ano</b>		<b>51.120,72</b>	

As receitas são apenas uma projeção do montante de recursos que devem ser obtidos através dos patrocínios culturais (80%) e de bilheteria (20%) para o ponto de equilíbrio – encobrimento dos custos fixos, e 10% anual de amortização do total capital investido.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após o desenvolvimento deste estudo firma-se um prisma muito mais maduro das reais oportunidades de implantação de uma empresa de promoção da cultura de qualidade em Florianópolis. Permeando as análises construídas, pode-se observar que o processo de mercantilização da gestão cultural é explícito na economia atual, e que negá-lo é um privilégio dos dirigentes da mídia de massa, que muitas vezes se utilizam do simulacro de seus veículos de comunicação para apresentar qualquer tipo de manifestação cultural como sendo cultura de qualidade.

No âmbito prático do estudo, pôde-se observar que uma das maiores barreiras para o desenvolvimento do negócio em questão é a dificuldade em se quantificar e qualificar a demanda por cultura de qualidade na região da Grande Florianópolis, principalmente pela quase inexistência de estudos sérios feitos no sentido de diagnosticar a situação deste nicho de mercado na região de atuação.

Entre os principais pontos fortes, observou-se a importância das leis de incentivo fiscal para o fomento da cultura de qualidade em nosso país, principalmente a chamada “Lei Rouanet”, principal fonte de recursos no momento.

Na construção das bases do Plano Financeiro diagnosticou-se uma dificuldade importante no sentido de se estimar o montante de recursos financeiros obtidos com a aprovação de projetos via leis de incentivo fiscal, principalmente por que o processo de aprovação dos projetos e liberação dos recursos financeiros para a realização dos eventos culturais depende necessariamente de “vontade” política, seja no nível federal, estadual ou municipal, o que é um grave problema para a saúde financeira da Companhia.

Pôde-se concluir então que para a viabilização deste futuro negócio se faz necessário um estudo aprofundado da legislação do setor, e que o mesmo se apresenta como sendo de alto risco pelas razões já especificadas anteriormente, sendo que o investimento da dinâmica do processo de patrocínio precisa ser repensada, para a minimização dos riscos. Finaliza-se então com a recomendação da realização de um Plano de Negócio com a base de informações deste estudo em questão.

## REFERÊNCIAS

- AFONSO, MARCOS LEMOS. Administração da empresa de serviços. Goiânia: Kelps, 2004
- CALABRIA, CARLA PAULA BRONDI; MARTINS, RAQUEL VALLE. **Arte, história & produção, 2:** arte ocidental. São Paulo: FTD, 1997
- CARVALHO, CRISTINA AMÉLIA; VIEIRA, MARCELO MILANO FALCÃO. **Organizações cultura e desenvolvimento local:** a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional. Recife: EDUFEPE, 2003
- CERVO, AMADO LUIZ; BERVIAN, PEDRO ALCINO. **Metodologia científica:** para uso dos estudantes universitários. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1983. 3 ed.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. **Teoria Geral da administração:** abordagens prescritivas e normativas da administração. São Paulo: Mcgraw-Hill do Brasil, 1979. vl.1
- CHIAVENATO, IDALBERTO. Vamos abrir um novo negócio? São Paulo: Makron Books, 1995.
- COELHO, TEIXEIRA. O que é ação cultural. 2. ed. São Paulo. Brasiliense, 2001
- COELHO, TEIXEIRA. O que é indústria cultural. São Paulo. Brasiliense, 1980
- CUNHA FILHO, FRANCISCO HUMBERTO. Teoria e prática da gestão cultural. Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2002.
- C. MOWEN, JOHN; S. MINOR, MICHAEL. Comportamento do consumidor. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DIAS, SÉRGIO ROBERTO (Organizador). Gestão de Marketing. São Paulo: Saraiva, 2003.
- DOLABELA, FERNANDO. **O segredo de Luísa.** Uma idéia, uma paixão e um Plano de Negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. São Paulo. Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, JOSE CARLOS ASSIS. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

EMMANUEL (Espírito), Psicografia de Francisco Candido Xavier. Paulo e Estevão. 2.ed. Rio de Janeiro: Federação Espírita Brasileira, 1999

FACHIN, ODÍLIA. Fundamentos de Metodologia. São Paulo: Saraiva, 2005. 4. ed.

FIGUEIREDO, ANNA CRISTINA CAMARGO MORAES. 'Liberdade é uma calça velha, azul e desbotada: publicidade, cultura de consumo e comportamento político no Brasil, (1954-1964). São Paulo: Hucitec, 1996

HARVEY, DAVID. Condição pós-moderna. São Paulo: Edições Loyola, 1993

KOTLER, PHILIP. Administração de marketing. análise, planejamento, implementação e controle. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, EVA MARIA. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. São Paulo: Atlas, 1986

LAKATOS, EVA MARIA; MARCONI, MARINA DE ANDRADE. Fundamentos da metodologia científica. São Paulo: Atlas, 1985.

MELO, JOSÉ MARQUES. Comunicação na América Latina: Desenvolvimento e crise. Campinas: Papirus, 1989

ORTIZ, RENATO. Mundialização e cultura. São Paulo: Editora Brasiliense, 1994

PEREIRA, CARLOS ALBERTO MESSEDER. Em busca do Brasil contemporâneo. Rio de Janeiro, Editora Nutria, 1993.

PEREIRA, H. J.; SANTOS, S. A. **Criando seu próprio negócio**: como desenvolver o potencial empreendedor. Brasília: SEBRAE, 1995.

PROENÇA, GRAÇA. História da Arte. São Paulo: Editora Ática, 1999.

PUTERMAN, PAULO. Indústria cultural: A agonia de um conceito. São Paulo, Editora Perspectiva, 1994.

RAMOS, ALBERTO GUERREIRO. A nova ciência das organizações. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989

READ, HERBERT. Arte e alienação. Papel do artista na sociedade. Rio de Janeiro: Zahar Editores S.A, 1983

SANTOS, EDNO OLIVEIRA DOS. Administração financeira da pequena e média empresa. São Paulo: Atlas, 2001.

SANVICENTE, ANTONIO ZORATTO. Administração financeira. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1987

SEIFFERT, PETER QUADROS. **Empreendendo novos negócios em corporações:** estratégias, processo e melhores práticas. São Paulo: Atlas, 2005

SILVA, ÂNGELA MARIA; PINHEIRO, MARIA SALETE DE FREITAS; FREITAS, NARA EUGÊNIA DE. **Guia para normalização de trabalhos técnico-científicos:** projetos de pesquisa, monografias, dissertações e teses. Uberlândia: EDUFU, 2002.

SUBIRATS, EDUARDO. A cultura como espetáculo. São Paulo: Nobel, 1989

TOSTA DIAS, MÁRCIA. **Os Donos da Voz:** Indústria fonográfica brasileira e mundialização da cultura. 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2000

WEBER, MAX. A ética protestante e o Espírito do Capitalismo. São Paulo: Centauro Editora, 2001

WISNIK, JOSÉ MIGUEL. **O som e o sentido :** uma outra historia das musicas. 2. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1999

Site: [www.sebraemg.com.br](http://www.sebraemg.com.br) – visita 12/05/2007 ; artigo de 17/07/2006

## APÊNDICE A

### Questionário

- 1- Qual a viabilidade de uma empresa de promoção de espetáculos teatrais e musicais de elevado nível técnico que atue na Grande Florianópolis? Há uma carência de mercado neste nicho específico (alto nível técnico)?
- 2- Quais seriam os principais pontos fortes e fracos deste tipo de negócio?
- 3- Quais seriam os principais concorrentes?
- 4- As necessidades de serviços terceirizados para este tipo de negócio na Grande Florianópolis (no caso aluguel de teatros e equipamentos de sonorização e iluminação) atendem aos requisitos de confiabilidade e qualidade, no geral?
- 5- Os turistas que freqüentam a ilha de Florianópolis na temporada são clientes potenciais para o negócio? Este público se interessa pelas expressões artísticas locais?
- 6- A atual legislação de apoio à cultura por intermédio de incentivos fiscais tem funcionado de forma eficaz nos âmbitos municipal, estadual e federal? Quais são as maiores dificuldades na utilização desta estrutura jurídica?
- 7- De acordo com o pesquisador Paulo Puterman muitos gestores culturais promovem determinado grupo artístico unicamente pela sua capacidade de sucesso na “massa” da população, independente do nível técnico destes artistas e da qualidade da manifestação artística em si, que se torna um mero “produto”. Você concorda com esta afirmação do autor? Por quê?

## **ANEXO A**

Informações obtidas no site: [www.marketingcultural.com.br](http://www.marketingcultural.com.br)

### **O que é marketing cultural?**

É toda ação de marketing que usa a cultura como veículo de comunicação para se difundir o nome, produto ou fixar imagem de uma empresa patrocinadora. Para se fazer marketing cultural não há fórmula fechada, pois há variáveis que, conforme combinadas, podem resultar numa excelente ação de marketing. O que manda é a criatividade para atingir o público alvo de forma a atender os objetivos de comunicação da empresa com os recursos disponíveis.

Ao patrocinar um show, por exemplo, a empresa pode não só associar sua marca àquele tipo de música e público como pode também oferecer amostras de produto (promoção); distribuir ingressos para os seus funcionários (endomarketing); eleger um dia exclusivo para convidados especiais (marketing de relacionamento); enviar mala-direta aos consumidores/clientes informando que o show está acontecendo e é patrocinado pela empresa (marketing direto); mostrar o artista consumindo o produto durante o show (merchandising); levantar informações gerais sobre o consumidor por meio de pesquisas feitas no local (database marketing); fazer uma publicação sobre o evento (marketing editorial); realizar uma campanha específica destacando a importância do patrocínio (publicidade) e muitas outras ações paralelas que tem o poder de ampliar o raio de alcance da ação de marketing.

### **Por que as empresas fazem marketing cultural?**

Ele vem ganhando força no meio empresarial porque apresenta soluções relativamente baratas a três novas exigências do mercado: 1) necessidade de diferenciação das marcas; 2) diversificação do mix de comunicação das empresas para melhor atingir seu público; e 3) necessidade das empresas se posicionarem como socialmente responsáveis. Ao patrocinar um projeto cultural a empresa se diferencia das demais a partir do momento em que toma para si determinados



valores relativos àquele projeto (por exemplo, tradição, modernidade, competência, criatividade, popularidade etc.).

Também amplia a forma como se comunica com seu público alvo e mostra para a sociedade que não está encastelada em torno da sua lucratividade e de seus negócios.

### **O que uma empresa ganha fazendo marketing cultural?**

Inicialmente as empresas começaram a investir em marketing cultural porque, devido às leis de incentivo, financeiramente era um bom negócio. Depois, elas compreenderam que essas ações de marketing solidificavam a imagem institucional da empresa e davam visibilidade para a marca. Desse modo, o investimento em cultura pode ser visto como uma oportunidade para as empresas participarem do processo de incremento e manutenção dos valores culturais da sociedade e, principalmente, a possibilidade de construir uma imagem forte e bem posicionada para o consumidor, garantindo a curto, médio e longo prazo sua perpetuação. Nesse aspecto, o marketing cultural trabalha a imagem da empresa, por meio da marca, de forma consciente e inconsciente.

Por que comprar este ou aquele sabonete? A resposta para essa pergunta vem da competitividade do produto, mas também é fruto do trabalho de marketing.

### **Quais as vantagens de uma pequena empresa investir em cultura?**

Do ponto de vista financeiro, dependendo do tipo de projeto cultural escolhido, a empresa pode reaver 100% do valor investido, o que seria um bom negócio.

Do ponto de vista mercadológico, a imagem institucional dessa empresa e a aceitação que ela tem junto ao seu público alvo são bastante trabalhados, o que contribui para a solidificação e perenização da empresa.

### **O que é uma lei de incentivo à cultura?**

É uma lei que oferece benefício fiscal (à pessoa física ou jurídica) como atrativo para investimentos em cultura. Existem hoje leis de incentivo federais,

estaduais e municipais. O abatimento em impostos pode chegar até a 100% do investimento.

### **Como funcionam as leis de incentivo?**

Cada lei tem um funcionamento específico. As leis federais oferecem isenção no Imposto de Renda das pessoas físicas ou jurídicas. Já as estaduais proporcionam isenção de ICMS e as municipais, de IPTU e ISS.

### **Na prática, como uma empresa patrocina um projeto cultural via lei de incentivo?**

Primeiro, o órgão do governo responsável pela aplicação da lei precisa aprovar o projeto apresentado para que ele se beneficie da lei de incentivo.

Depois da aprovação, o produtor cultural (que pode ser o próprio artista) procura uma empresa que queira patrocinar o seu projeto.

Fechado o patrocínio, a empresa fornece o dinheiro para a realização do projeto cultural. Esse dinheiro (ou parte dele) voltará para a empresa em forma de abatimento.

### **Como eu consigo aprovar um projeto cultural?**

É preciso entrar em contato com o Ministério da Cultura ou com o órgão que regulamenta a lei (que pode ser estadual ou municipal) e ver quais são os parâmetros exigidos para a sua área especificamente (dança, teatro, música, audiovisual etc). Algumas etapas fundamentais devem ser seguidas para que seu projeto possa vir a ser aprovado: 1º passo ter o projeto cultural formatado com orçamento, equipe, plano de mídia, tudo previsto; 2º passo: contatar o órgão responsável pela aplicação da lei de incentivo que o produtor deseja utilizar 3º passo: reunir todos os documentos solicitados e dar entrada no projeto.

## **ANEXO B**

O presente anexo é concernente à Lei Rouanet, que institui o Programa Nacional de Apoio à Cultura. Pelo fato de a lei Rouanet possuir aproximadamente 40 páginas entre leis e emendas, optou-se neste anexo em transcrever na íntegra, sem inferência deste pesquisador, os principais aspectos que relacionam-se à esta pesquisa. Informações obtidas no site: [www.cultura.gov.br](http://www.cultura.gov.br)

### **O que é a Lei Rouanet?**

É a Lei que institui o Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac), cuja finalidade é a captação e canalização de recursos para os diversos setores culturais. Seus produtos e serviços resultantes deverão ser de exibição, utilização e circulação públicas, não podendo ser destinados a circuitos privados ou coleções particulares.

### **Finalidades do Pronac:**

- facilitar à população o acesso às fontes de cultura;
- estimular a produção e difusão cultural e artística regional;
- apoiar os criadores e suas obras;
- proteger as diferentes expressões culturais da sociedade brasileira;
- proteger os modos de criar, fazer e viver da sociedade brasileira;
- preservar o patrimônio cultural e histórico brasileiro;
- desenvolver a consciência e o respeito aos valores culturais nacionais e internacionais;
- estimular a produção e difusão de bens culturais de valor universal;
- dar prioridade ao produto cultural brasileiro.

### **Áreas e segmentos culturais que podem ser apoiadas pelo Pronac:**

- teatro, dança, ópera, circo, mímica e congêneres;
- produção cinematográfica, videográfica, fotográfica, discográfica e congêneres;
- literatura, inclusive obras de referência;

- música;
- artes visuais, artes gráficas, gravuras, cartazes, filatelia e congêneres;
- folclore e artesanato;
- patrimônio cultural;
- humanidades;
- rádio e televisão educativas e culturais de caráter não comercial;
- culturas tradicionais e das matrizes étnicas da cultura brasileira (negra, indígena e outras).

### **Tipos de projetos que podem ser apoiados pelo Pronac:**

- concessão de bolsas de estudo, pesquisa e trabalho, no Brasil e/ou no exterior;
- concessão de prêmios a criadores, autores e artistas, técnicos e suas obras, em concursos e festivais realizados no Brasil;
- promoção de cursos de caráter cultural ou artístico;
- produção de vídeos, filmes e outros audiovisuais;
- edição de obras relativas às ciências humanas, letras e artes;
- exposições, festivais, espetáculos;
- construção, formação, organização, manutenção, ampliação e equipamento de museus, bibliotecas;
- preservação e difusão de arquivos e outras organizações culturais, bem como de suas coleções e acervos;
- conservação e restauração de prédios, monumentos, logradouros, sítios e demais espaços, inclusive naturais, tombados pelos poderes públicos;
- restauração de obras de arte e bens móveis e imóveis de reconhecimento valor cultural;
- proteção do folclore, artesanato e tradições populares nacionais;
- distribuição gratuita e pública de ingressos para espetáculos culturais e artísticos pelo empregador a seus empregados, por intermédio das associações dos empregados.
- levantamentos, estudos e pesquisas na área da cultura e da arte e de seus vários segmentos;

- programação cultural de entidades de caráter cultural abertas ao público;
- missões culturais no Brasil e no exterior;
- outras atividades consideradas relevantes pelo Ministério da Cultura.

### **Formas de Financiamento do Pronac:**

- Fundo Nacional da Cultura (FNC):

Fundo proveniente de recursos públicos, que permite ao Ministério da Cultura investir em projetos culturais mediante celebração de convênios e outros instrumentos similares. O FNC financia até 80% do valor dos projetos, 20% é contrapartida do proponente.

- Incentivo Fiscal (Mecenato):

Possibilita o investimento em projetos culturais, mediante doações, patrocínios ou contribuições ao FNC, com a possibilidade de abatimento no Imposto de Renda devido do investidor.

- Fundos de Investimento Cultural e Artístico (Ficart):

Não ativado.

### **Definição de Doação e patrocínio**

#### **Doações:**

A doação é a transferência definitiva e irreversível de dinheiro ou bens em favor de pessoas físicas ou jurídicas de natureza cultural, sem fins lucrativos, para a execução de programa, projeto ou ação cultural aprovado pelo Ministério da Cultura.

No caso da doação, o investidor não pode utilizar publicidade nem exigir gratuitamente parte do produto cultural.

Possibilidades de doação:

- aquisição de ingressos de espetáculos culturais para a distribuição gratuita aos empregados da empresa do doador e aos dependentes legais daqueles, se feita por meio da associação de empregados;
- despesas com restauração e preservação de bens tombados pela União, de propriedade do doador, desde que abertos à visitação pública.

### **Patrocínio:**

O patrocínio é a transferência definitiva e irreversível de dinheiro ou serviços, ou a cobertura de gastos ou a utilização de bens móveis ou imóveis do patrocinador, sem a transferência de domínio para a realização de projetos culturais. Pode ser dado a pessoas físicas, ou jurídicas de natureza cultural, com ou sem fins lucrativos. Ao patrocinador é permitido divulgar sua marca e obter uma parte do produto cultural.

### **Atenção!**

Conforme estabelecido pela Lei 8.313/91, art.27, não poderá receber doação ou patrocínio para seu projeto a pessoa física ou a instituição a quem o investidor estiver vinculado.

Enquadram-se nesta situação:

- a pessoa jurídica da qual o investidor seja titular, administrador, gerente, acionista ou sócio, na data da operação, ou nos 12 meses anteriores;
- o cônjuge, os parentes até 3º grau, inclusive os afins, e os dependentes do investidor ou os titulares, administradores, acionistas ou sócios de pessoa jurídica vinculada ao investidor, na data da operação, ou nos 12 meses anteriores;
- outra pessoa jurídica da qual o investidor seja sócio

*Não se consideram vinculadas as instituições culturais sem fins lucrativos criadas pelo investidor e que levam a sua marca, desde que devidamente constituídas e em*

*funcionamento, na forma da legislação em vigor.*

## **Percentuais de Abatimento no IR**

### **Artigo 18 –**

Os contribuintes que realizam doações e patrocínios para projetos culturais enquadrados no Artigo 18 da Lei Rouanet **poderão deduzir do imposto de renda devido 100% do valor investido**, respeitando-se o limite de 4% do imposto devido, no caso de pessoas jurídicas, e 6% no caso de pessoas físicas.

Dedução Fiscal:

Enquadram-se no **Artigo 18** da Lei Rouanet projetos nos seguintes segmentos culturais:

1. Artes Cênicas;
2. Livros de valor artístico, literário ou humanístico;
3. Música erudita ou instrumental;
4. Circulação de exposições de artes plásticas;
5. Doações de acervos para bibliotecas públicas, museus, arquivos públicos e cinematecas, bem como treinamento de pessoal e aquisição de equipamentos para a manutenção desses acervos;
6. produção de obras cinematográficas e videofonográficas de curta e média metragem e preservação e difusão desse acervo;
7. preservação do patrimônio cultural material e imaterial.

Esse benefício não exclui ou reduz outros benefícios, abatimentos e deduções em vigor, em especial as doações a entidades de utilidade pública efetuadas por pessoas físicas ou jurídicas.

**Pessoa Física:**



Quando o projeto cultural apoiado enquadrar-se **no artigo 18**, as pessoas físicas poderão deduzir do Imposto de Renda das Pessoas Físicas (IRPF) 100% do valor incentivado, mas até o limite de 6% do imposto devido.

Se o projeto cultural, incentivado por **patrocínio**, enquadrar-se no **artigo 26** as pessoas físicas poderão deduzir do imposto devido até 60% do valor incentivado.

Caso a forma de incentivo for **doação**, a dedução é de até 80% do valor incentivado. Nas duas situações, o limite de dedução do IRPF é 6% do imposto devido.

#### **Pessoa Jurídica:**

Se o projeto cultural apoiado enquadrar-se no **artigo 18**, as pessoas jurídicas podem deduzir do imposto de renda 100% do valor incentivado até o limite de 4% do imposto devido, independentemente da forma de incentivo – doação ou patrocínio. Isto quer dizer que se o valor incentivado for menor do que 4% do imposto de renda devido, deduz-se do imposto de renda das pessoas jurídicas (IRPJ) 100% do valor incentivado, mas se for maior, deduz-se os 4% do imposto devido.

Caso o projeto cultural, incentivado por **patrocínio**, enquadre-se no **artigo 26**, o incentivador pode deduzir do imposto devido até 30% do valor incentivado. Se a forma de incentivo for **doação**, a dedução é de até 40% da importância doada. Nos dois casos, o limite de dedução do IRPJ é 4% do imposto devido e o valor incentivado pode ser lançado como despesa operacional.

No **Artigo 26**, enquadram-se os projetos nos outros segmentos culturais.

O percentual da dedução do imposto de renda, em virtude do incentivo a projetos culturais, depende do artigo no qual o projeto cultural se enquadra, do incentivador ser pessoa física ou jurídica e da forma de incentivo.

## ANEXO C

Informações obtidas no site: [www.cultura.gov.br](http://www.cultura.gov.br)

# SOLICITAÇÃO DE APOIO A PROJETOS

MECANISMO DE APOIO

☒ Convênios/FNC

### 1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

Título:

Área(\*):

Segmento(\*)

Modalidade(\*):

Endereço na Internet:

☐ O projeto refere-se à Cultura Negra

☐ A iniciativa de realização é no exterior do país

☐ Patrimônio Histórico tombado pelo IPHAN

Localidade:

### 2. IDENTIFICAÇÃO DO PROPONENTE

P  
E  
S  
S  
O  
A  
  
J  
U  
R  
Í  
D  
I  
C  
A

☐ De Direito Público

Esfera administrativa: ☐ Federal ☐ Estadual ☐ Municipal

Administração: ☐ Direta ☐ Indireta

☐ De direito privado sem fins lucrativos de natureza cultural

Entidade:

CNPJ

UG/Gestão(\*\*):

Endereço:

Município:

UF:

CEP:

Telefone: ( )

Fax: ( )

Endereço Eletrônico(E-mail):

Conta Corrente:

Banco:

Agência:

Praça:

Dirigente:

C.P.F

C.I Órgão Expedidor:

Cargo:

Matrícula:

Função:

Endereço residencial:

Cidade:

UF:

CEP:

### Preencha somente no caso de haver interveniente

Outros Partícipes

Órgão:

CNPJ:

Esfera Administrativa:

Endereço:

Cidade:

UF:

CEP:

(\*) Ver tabelas I e II de Áreas e Segmentos e Modalidades no Manual de Instruções de Preenchimento do FNC  
(\*\*) Só preencher no caso de órgão vinculado ao Ministério ou Esfera Administrativa Federal Direta

**3. OBJETIVOS** Indique os objetivos do projeto, isto é, **o que** deseja realizar, inclusive seus resultados

**4. JUSTIFICATIVA** Informe **porque** propôs o projeto

### 5.1 - Culturais

## 5.2 - Sociais

### 5.3 - Econômicos

**6. ESTRATÉGIAS DE AÇÃO ((MEMORIAL DESCRITIVO))** Enumere e descreva as atividades necessárias para atingir o(s) objetivo(s) desejado(s) e explique como pretende desenvolvê-las.

Tiragem: do produto cultural como CD, revistas, jornais, videos, etc.

### Plano de distribuição do produto cultural

Período de execução (n.º de dias necessários para realização)	
---	--

Duração em minutos (quando for produção audiovisual)

Datas:

Início	/	/		Término	/	/
--------	---	---	--	---------	---	---

Estimativa de público alvo:  
(camadas da população/quantos/faixa etária)

N.º do ato de tombamento e data (quando o bem for tombado)



TOTAL DE PRODUÇÃO/EXECUÇÃO									
3	DIVULGAÇÃO/COMERCIALIZAÇÃO								
TOTAL DE DIVULGAÇÃO/COMERCIALIZAÇÃO									
4	CUSTOS ADMINISTRATIVOS								
TOTAL DE CUSTOS ADMINISTRATIVOS									
5	IMPOSTOS/RECOLHIMENTOS								

	<b>TOTAL DE IMPOSTOS/RECOLHIMENTOS</b>							
<b>TOTAL DO PROJETO (somatório de 1 a 5)</b>								

**9. RESUMO DAS FONTES DE FINANCIAMENTO**

FONTES	VALOR (R\$)
Recursos do concedente	
Recursos do conveniente (contrapartida)	
<b>TOTAL</b>	

**10. RESUMO GERAL DO ORÇAMENTO** (Preencher de acordo com o que foi descrito nas planilhas)

ATIVIDADE	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES	CUSTO POR ATIVIDADE
1	PRÉ-PRODUÇÃO/PREPARAÇÃO	
2	PRODUÇÃO/EXECUÇÃO	
3	DIVULGAÇÃO/COMERCIALIZAÇÃO	
4	CUSTO ADMINISTRATIVOS	
5	IMPOSTOS /SEGUROS	
VALOR DO PROJETO:(R\$)		

**11. TERMO DE RESPONSABILIDADE**

<b>P</b>	Estou ciente que são de minha inteira responsabilidade as informações contidas no presente
<b>A</b>	formulário relativo ao meu projeto cultural, e que ao apresentá-lo este deve ser acompanhado dos
<b>R</b>	documentos básicos e dos específicos de cada área, sem os quais a análise e a tramitação do projeto
<b>A</b>	ficarão prejudicadas por minha exclusiva responsabilidade.
<b>T</b>	
<b>O</b>	Local/data: _____/_____/_____.
<b>D</b>	
<b>O</b>	Nome do proponente: _____
<b>S</b>	
<b>O</b>	Assinatura do Proponente: _____
<b>S</b>	
<b>C</b>	
<b>A</b>	
<b>S</b>	
<b>O</b>	
<b>S</b>	



## 12. PLANO BÁSICO DE DIVULGAÇÃO

Comprometo-me a fazer constar a logomarca do Ministério da Cultura em todos os produtos, peças gráficas e de propaganda referentes á mídia e divulgação do projeto supracitado, de acordo com o que determina a Port/MinC/219/97 e conforme abaixo especificado

### NOME DO PROJETO:

<b>Peça de Divulgação/Veículo</b> (indique a peça gráfica ou veículo de comunicação utilizada para divulgação)	<b>Tamanho/Duração</b> (indique as dimensões da peça gráfica ou a duração no caso de peças audiovisuais)	<b>Formato da Logomarca</b> (indique o formato da logomarca que será utilizada de acordo com o Manual De Identidade Visual do Ministério da Cultura)	<b>Posição da Logomarca</b> (indique o local onde será inserida a Logomarca do Ministério da Cultura, de acordo com o disposto na Portaria/MinC/219/97)
DATA: ____ / ____ / ____	ASSINATURA: _____		